

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

КАФЕДРА ТУРИЗМУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: "Удосконалення управління якістю готельних послуг"

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.06.242.010.18.1,
напряму підготовки 242 "Туризм"
Валезний В.Г.

Керівник: к.е.н., доцент Стрижак О.О.

Рецензент: Старченко К.Є.,

керівник групи компанії Global Bilgi

Харків – 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ	8
1.1. Сфера послуг та її особливості	8
1.2. Розвиток концепції тотального управління якістю (TQM)	14
1.3. Особливості тотального управління якістю в готельній сфері	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	31
2.1. Аналіз підходів до управління якістю в готельному господарстві	31
2.2. Аналіз управління якістю готельних послуг	41
2.3. Оцінка лояльності клієнтів у секторі обслуговування	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	60
3.1. Управління якістю обслуговування в індустрії гостинності через управління службовими зустрічами	60
3.2. Обґрунтування напрямків впровадження Servqual-методу в готельному господарстві	70
3.3. Напрямки покращення якості обслуговування в готелях	79
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Ділове середовище в готельному господарстві є дуже конкурентоспроможним, кожен готель прямо чи опосередковано конкурує з іншим готелем. Висококонкурентне середовище спонукає менеджерів готелів відповідати очікуванням своїх клієнтів, наскільки це можливо, щоб забезпечити виживання та успіх бізнесу. Якість послуг можна використовувати при визначенні того, як бізнес виробляє та постачає свою продукцію та послуги; як управляє своїми працівниками; як формує сильний бренд та репутацію. Фірми, які навчаються співставляти якість послуг як оперативний підхід зі своїми конкурентними методами, можуть отримати стійкі конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Саме тому питання забезпечення якості готельних послуг є своєчасними та актуальними, що обумовило вибір теми магістерської дипломної роботи.

Якість сьогодні є основним фактором для виживання на ринку, конкурентоспроможності та прибутковості готельних підприємств. Розвиток якості в розвинених економічних країнах показав, що якість - це те, що будується, розвивається та постійно підвищується. Система управління якістю стосується всіх типів організацій, державних чи приватних, великих чи малих, виробництв чи послуг. Організації можуть застосовувати цю систему у всіх відділах або навіть до одного відділу. Однак найкращі прибутки отримують від впровадження цієї системи в організації, а не в окремих відділах, сайтах чи підрозділах. Система управління якістю повністю орієнтована на ринок, орієнтована на покупця, оскільки процес починається з покупця (що він хоче) і закінчується з покупцем (задоволеним покупцем).

Якість означає отримати товари та послуги, які можуть задовольнити потреби гостя. Дуже важливо враховувати потреби гостей, але тоді також дуже важливо розуміти, що потреби та бажання гостей можуть бути покращені завдяки якості надання послуг. У секторі гостинності туристи витрачають гроші переважно на розваги, тому вони відмовляються від некваліфікованих

товарів та послуг. Якщо надані послуги і призвели до незадоволення гостя, він негайно поїде в інший готель або змінить своє проживання в іншому готелі, оскільки у них є більш широкі можливості.

Питанням дослідження якості готельних послуг присвячено праці Дж. Боуена, К. Гронруса, Д. Джурана, Ф. Котлера, Дж. Кроніна, І. Лехманіка, Дж. Уокера, А. Фейгенбаума, Дж. Фленегана тощо. Проблеми розвитку готельного господарства та забезпечення якості обслуговування в туристичній сфері розглядалися Л. Г. Агафоновою, О. Ю. Давидовою, Н. І. Кабушкіним, В. А. Квартальновим, Н. В. Козубовою, Р. С. Ладиженською, О. О. Любіцевою, І. М. Писаревським, О. А. Сущенко та ін. Незважаючи на вагомі теоретичні здобутки та отримані практичні результати досліджень, низка аспектів управління якістю готельних послуг потребують подальшого удосконалення. Зокрема, це стосується впровадження сучасних методів управління якістю готельних послуг на вітчизняних підприємствах індустрії гостинності, розвитку теоретичних підходів щодо управління якістю на готельних підприємствах з урахуванням умов економіки України та ін.

Метою даної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю готельних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю готельних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління якістю готельних послуг.

Для реалізації поставленої мети в магістерській дипломній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

визначено особливості та тенденції розвитку сфери послуг;

проаналізовано існуючі підходи до управління якістю в готельній сфері;

вивчено існуючі методичні підходи щодо оцінки якості послуг в готельному господарстві та обґрунтовано можливості їх застосування на готельних підприємствах України;

розроблено методичні та науково-практичні рекомендації щодо покращення управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності.

Теоретичною основою проведених у магістерській дипломній роботі досліджень стали методологія і загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Нормативні і законодавчі документи, що стосуються регулювання туристичної діяльності, вдосконалення стандартів якості та управління готельними підприємствами, забезпечили правове поле дослідження. Методичною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління якістю в готельній сфері, розвитку концепції менеджменту якості тощо.

При аналізі матеріалів дослідження, розробці методичних рекомендацій використовувалися абстрактно-логічний, монографічний, соціологічний, економіко-статистичні методи дослідження, методи наукової абстракції, індукції та дедукції, ретроспективного аналізу (при визначенні поняття і змісту якості готельних послуг), групування, порівняння, аналізу і синтезу (при дослідженні теоретичних підходів щодо управління якістю в готельній сфері), методи спостереження, інтерв'ювання, анкетування, експертних оцінок для оцінки рівня якості готельних послуг, узагальнення теоретичного і практичного матеріалу, зіставлення теоретичних положень та їх практичного застосування, комплексного і системного підходу, графічний метод для ілюстрації результатів досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сфера послуг та її особливості

Термін "сфера послуг" відноситься до найбільш агрегованого рівня великої групи видів діяльності, що включає торгівлю, гостинність (готелі, ресторани), транспорт, зв'язок, розваги, охорону здоров'я, освіту, державні послуги тощо. Можна стверджувати, що навіть на сукупному рівні сектор послуг є більш неоднорідним, ніж два інші сектори, сільське господарство (первинний сектор) та промисловість (вторинний сектор).

Вітчизняний сектор послуг складається з оптової та роздрібною торгівлі, готелів та ресторанів, транспорту, послуг зберігання та зв'язку, фінансових послуг, реальних нерухомість, електро- та водоканали, засоби масової інформації, зв'язок, освіта, охорона здоров'я, право власності на житло та послуги оренди. До сфери обслуговування домогосподарств є й інші послуги, такі як громадські та соціальні організації та догляд за дітьми.

Таким чином, якщо первинний сектор передбачає виробництво товарів безпосередньо з природних ресурсів (сільське господарство, рибальство, мисливство, видобуток тощо), а вторинний сектор передбачає перетворення матеріальних благ на інші більш корисні товари та товари, то третинний сектор або сектор послуг включає всі види діяльності які не виробляють і не змінюють матеріальних благ. Іншими словами, на відміну від виробництва сільського господарства, видобутку або виробництва, які є матеріальними і матеріальними, продукти сфери послуг, такі як навчання, прибирання, продаж, лікування та розваги, не мають фізичної форми і тому є нематеріальними.

Т. П. Хілл написав набір впливових праць про концепцію та визначення сфери послуг, як відмінних від товарів [74]. У огляді того, що являє собою виробництво товарів та які будуть послуги, Хілл дає позитивне визначення

сектору послуг. У детальному обговоренні поняття, визначення та вимірювання сфери послуг Хілл робить розмежування між "послугами, що впливають на товари", та "послугами, що впливають на людей". І, таким чином, пропонується визначити сферу послуг "як зміну стану людини або блага, що належить до якоїсь економічної одиниці, яка спричинена в результаті діяльності якоїсь іншої економічної одиниці за попередньою згодою колишньої особи чи господарської одиниці".

За даними SNA "послуги - це не окремі суб'єкти, над якими можна встановити права власності. Вони не можуть продаватися окремо від їх виробництва. Послуги - це неоднорідні вироби, що виробляються на замовлення і, як правило, складаються із змін умов споживчих одиниць, що реалізуються діяльністю виробників на вимогу споживачів. До моменту завершення їх виробництва вони повинні бути надані споживачам" [100].

Серед безлічі послуг важливим видом можна назвати послуги виробників. Ці послуги по суті є виробничою діяльністю, коли виробничий процес розділяється і розбивається на кілька компонентів. Той факт, що деякі з цих виробничих видів діяльності схожі на сервісну діяльність, ще більше посилюється, коли ці компоненти виробництва виробляються субпідрядними підприємствами або передаються на аутсорсинг іншим підприємствам. Це призвело до розмивання різниці між виробництвом та послугами.

В останні роки у всіх країнах спостерігається небачене зростання послуг. Хоча в розвинених промислово розвинених країнах це сприймається як продовження економічних перетворень, вище середнього зростання сфери послуг порівняно з виробництвом та сільським господарством спостерігається також у деяких менш розвинених країнах.

Слід зазначити, що між передовими промисловими країнами та країнами, які все ще знаходяться на нижчих рівнях розвитку, існує різниця в характері та типі послуг. Хоча зайнятість у сфері послуг у передових країнах може не означати низької якості зайнятості, у випадку менш розвинених країн значна частина економіки послуг має низьку якість зайнятості.

Крім того, існує три основні групи проблем щодо вимірювання доданої вартості в секторі послуг. Перший набір проблем пов'язаний з неможливістю виміряти величину власного випуску. Наприклад, є послуги, які не продаються на ринку або не мають "ринкової вартості", такі як послуги, що надаються державною адміністрацією. У таких випадках важко отримати економічну цінність наданих послуг. Частиною цієї проблеми є також складність у отриманні фактичної «кількості послуг». У випадку ряду послуг їх справжню економічну цінність важко виміряти та оцінити.

Якщо говорити про ключові галузі, що сприяють зростанню сектору послуг, то туризм та сфера гостинності найбільше сприяють завдяки сильному зростанню доходів на душу населення, зростаючому молодому населенню в поєднанні зі зміною способу життя, що призвело до збільшення витрат на послуги дозвілля.

Деякі автори, наприклад Дж. Хоган [76] визначають гостинність як послуги ресторанів та готелів. Гостинність означає прийом та розваги відвідувачів, гостей чи навіть незнайомих людей. Усі зусилля гостинності зосереджені на обслуговуванні та задоволенні гостей.

Індустрія гостинності [92] складається з таких компонентів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Компоненти індустрії гостинності

Створення робочих місць [101] - ще одне значення, яке додається гостинності. У секторі гостинності створюються широкі робочі місця. Існують різні місця, які створюють індустрію гостинності. Ці численні сектори - це

ресторани, магазини швидкого харчування, готелі, магазини для вивезення, громадське харчування та багато інших. Ці різні місця надають багато можливостей для працевлаштування у сферах адміністративного персоналу, служб безпеки, керівників, обслуговуючого персоналу тощо.

Більше того, гостинність [101] сприяла розвитку туристичної індустрії, яка включає подорожі та перебування в готелях та інших видах гостинності, тому що вона є рушійною силою, забезпечуючи напої, продукти харчування та спальне житло як іноземцям, так і резидентам.

Хороше управління готелем також може вплинути на імідж країни, оскільки це говорить про якість обслуговування країни. Це також може поліпшити туризм. Отже, ми бачимо, що гостинність впливає на рівень задоволеності клієнтів. Працівники сфери гостинності спілкуються з незнайомими людьми, як вони зі своєї родини, і спілкуються за допомогою ключових слів та дій. Можливість негайно відповідати на запити гостей є важливим для підтримки високого рівня гостинності.

Крім того, за твердженням Дж. Фесько гостинність [71] дозволяє ефективно спілкуватися. Гостинність потребує працівників, які володіють прекрасними організаторськими здібностями, міжособистісними навичками та комунікативними навичками. Гостинність відіграє велику роль у заохоченні задоволення мешканців.

Готельні послуги вважаються однією з найважливіших і найвищих контактних служб з клієнтами в туристичній галузі. Управління якістю обслуговування та покращення якості послуг - найважливіші фактори в сьогоdnішньому готельному бізнесі. Готелі є посередниками, які несуть відповідальність за задоволення клієнтів, надаючи якісну туристичну послугу з точки зору проживання та дозвілля туристів.

Розташування є одним з ключових критеріїв типології готельних товарів. Отже, готельний продукт є складовою туристичного продукту, що визначально впливає на його структуру та якість. Тому більш детальне визначення готельного продукту уточнює основні особливості туристичного продукту. У

цьому контексті готельний продукт можна віднести до більш широкого значення, оскільки він у своїй складній структурі містить широкий спектр гостинності та туристичних вигод. Складна структура готельного продукту включає три основні групи компонентів - просторовий, технічний і технологічний (матеріальний) та організаційно-процесний (нематеріальний). Готельний продукт - це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, кожен просторово і функціонально пов'язаний з цілісним цілим, що виявляється як комплекс послуг, що впливає з потреб, бажань і бажань споживачів або гостей готелю [80].

Учасники робочого процесу в готельному господарстві прагнуть передбачити якомога більше різних потреб потенційних клієнтів та пропонують їм задоволення цих потреб у вигляді комплексних послуг, які є цілісним продуктом, що складається з матеріалу - фізичного та технологічного та нематеріального - організаційного і кадрові компоненти. Основні компоненти готельного продукту є загальними для всіх користувачів, хоча вони відрізняються залежно від уподобань споживачів (тип номера, пансіон, напівпансіон, ліжко та сніданок). Однак готельний продукт не вичерпується впровадженням компонентів гостинності. Індивідуальні потреби гостей, які вибирають із спектру варіантів, що їм підходить, диктують індивідуальний вимір реалізації готельного продукту. Кожен гість готелю практично створює свій власний продукт, який є справжнім та унікальним поєднанням послуг. Таким чином, процес «доопрацювання» готельного продукту залишається для гостей і триває до тих пір, поки триває їх перебування в готелі. Неоднорідність та складність технічної, організаційної та кадрової структури туристичного продукту та готельного продукту як його матеріальної основи, а також ступінь спеціалізації готельного продукту відображають рівень туристичного розвитку в певних сферах. Встановити туристичний продукт фактично означає встановити якісну узгодженість його окремих складових та забезпечити процес гармонізації надання послуг шляхом просторового та функціонального з'єднання в цілісне ціле.

У багатьох країнах законодавство регулює обов'язкову мінімальну якість готельного продукту. Виконання встановлених мінімальних вимог забезпечує мінімально гарантовану якість. Асортимент пропозицій у секторі продуктів харчування та напоїв вимірюється кількістю меню, кількістю страв на замовлення, кількістю вин різної якості. Спектр готельних послуг (консьерж, перевізник багажу, обслуговування номерів, обмінні операції, подача сніданку та основного харчування тощо) - це якісні критерії, які можна кількісно визначити за робочим часом надання цих послуг. Більш тривалий час означає більш високу якість чи вищу категорію. Питання щодо персоналу часто формалізуються з точки зору можливостей оцінки та вимірювання якості. Це зводиться до необхідного рівня кваліфікації, відповідних профілів для конкретних робіт та спеціалізованих знань та навичок (кількість іноземних мов, знання та презентація їжі та напоїв, переважно вина, закінчення страв перед гостями). Оскільки персонал є ключовим фактором якості послуг у сфері туризму та гостинності, необхідно визначити методи та методи вимірювання їх компетентності. Це необхідно для самооцінки та оцінки якості постачальників послуг.

Якість туризму та готельного продукту слід враховувати з точки зору споживача. Це означає вимірювати ступінь відповідності вимогам клієнтів та рівня їх задоволеності. Для прогнозування, моніторингу та інтерпретації поведінки гостей туристичного готелю слід використовувати статистичні методи. Результати досліджень повинні вказувати на помилки та упущення та створювати простір для їх усунення з метою покращення якості послуг.

Серед найвідоміших методик об'єктивного оцінювання задоволеності клієнтів - ACSI - американський індекс задоволеності клієнтів. Модель ACSI визначає ступінь задоволеності клієнтів як функцію їхніх очікувань та сприйнятої (отриманої) якості. Очікування клієнтів базуються на сприйнятих потребах та зовнішніх стимулах. Наприклад, розташування, планування та оснащення туристичних та готельних об'єктів або поведінка, професіоналізм, зовнішній вигляд працівників можуть мати дуже значний вплив на формування

очікувань клієнтів. Сприйнята якість передбачає сприйняття клієнтом цінності реалізованих послуг. Сприйнята цінність - це величина, яка є результатом порівняльного аналізу очікувань замовника та сприйнятої якості реалізованих послуг. Скарги клієнтів оцінюються у відсотках клієнтів, які звернулися безпосередньо до компанії в певний час. Лояльність клієнта тягне за собою ймовірність того, що замовник знову буде шукати і користуватися послугами, створеними тією ж компанією, і залишатися лояльними в майбутньому. Лояльність клієнтів є важливою складовою моделі, тому що лояльні клієнти є найбільшим надбанням будь-якої компанії.

Вимірювання якості готельних послуг набагато складніше, ніж вимірювання якості фізично відчутних продуктів, оскільки, крім матеріальних компонентів у готелі, велике значення надається процесу надання послуг, в якому працівники відіграють вирішальну роль. Для правильного визначення якості послуг в готельному господарстві необхідно виміряти рівень задоволеності гостей готелю наданою послугою. Слід зазначити, що при оцінці якості гості є активними учасниками, у створенні та доставці стільки ж, скільки і в остаточній оцінці загальної якості обслуговування.

1.2. Розвиток концепції тотального управління якістю (TQM)

За умови жорсткої конкуренції та зростаючих потреб споживачів якість стала основним фактором для виживання на ринку, прибутковості та загального економічного розвитку країни, особливо для конкретних сфер діяльності та типів компаній. Сучасна бізнес-стратегія базується на намірі контролю якості товару та послуги. Якість сьогодні не виробляється, а використовується як інструмент управління. Управління якістю має за мету забезпечити якість товару чи послуги.

Компанія Ford (заснована 1907 р.) впровадила у виробництво автомобілів принципи організації роботи Фредеріка У. Тейлора (1856-1915). Серійне виробництво автомобілів було спрощено, щоб забезпечити працевлаштування

некваліфікованих робітників та досягнення низьких виробничих витрат. 1910 рік представляє початок контролю якості - функцію контролю, тобто процес відокремлення поганих і хороших продуктів стає незалежним, відокремленим від функції виробництва.

У 1920 році Western Electric вводить нову телефонну станцію. Через серйозні проблеми досягнення необхідної якості формується спеціальний відділ якості, в якому працюватимуть Джордж Д. Едвардс та Уолтер А. Шеварт. Едуард пов'язує функцію контролю якості безпосередньо з управлінням, він створює концепцію забезпечення якості. Математик Шейхарт стандартизує статистичні методи контролю якості. Протягом 1930 р. Валдо Везлау та Йосиф В. Талачко розробляють принцип відхилення класифікації відповідно до ваги - відомий сьогодні як принцип Парето. У період з 1941 по 1944 роки Гарольд Ф. Додж і Генрі Роміг розробляють контрольні зразки таблиць.

У 1945 році лікар А. В. Фейгенбаум публікує свою статтю «Якість як управління» та описує результати використання та розвитку якості в General Electric, першій компанії, яка використовує TQC (Total Quality Control). Його книга "Тотальний контроль якості", написана в 1951 році, вперше представлена в Європі в 1961 році. Його робота приваблює багатьох послідовників, особливо в Японії.

Особливе місце в розробці TQC займають У. Едвардс Демінг та Дж. М. Джуран. Демінг продовжив роботу Шеварта і в 1938 році першим у світі застосував зразок системного методу для Національного бюро перепису.

У 1946 та 1948 роках Демінг направляється американським військовим міністром до Японії для роботи над економічним проектом. Його участь там привертає особливу увагу; а також його лекції провідним японським директорам у 1950 році. Лише в 1980 рр. – на 30 років пізніше Демінг здобув популярність в Америці. Під час Другої світової війни Юран з Демінгом розробили навчальну програму управління якістю, а також документаційну базу для статистичного контролю. Його перша книга, Підручник з контролю якості, виходить у 1954 році. Його запрошують до Японії продовжувати та

розширювати лекції Демінга. Обидва отримують найвище визнання в Японії.

Американці були піонерами систем забезпечення якості, а японці першими оцінили та використали переваги систем управління.

Якість до 1960 р. належала до галузі інжинірингу та управління. Працівник - лише один із багатьох факторів у компанії - він не відповідає за якість. У 1961 році Філіп Б. Кросбі створює рух Zero Defects (ZD). А саме, дослідження космічної програми показало, помилки, які було допущено, були майже виключно результатом людської помилки. Це підтверджує необхідність концентрувати зусилля на людських ресурсах для забезпечення якості. Кросбі перетворює свій досвід на концепцію, яка базується на відповідальності працівника за завдання, яке йому делеговане. Використання численних інспекторів виключається, і принцип, виконуючи це правильно вперше, вводить. За допомогою практичного застосування цього методу американська компанія ІТТ отримує дуже хороші результати, згодом їх прийняли і розвинули в багатьох успішних компаніях по всьому світу.

Конкурентна перевага Японії стосовно американських компаній загострюється через нафтову кризу. Якість і надійність японських автомобілів і телевізорів, по відношенню до аналогічних американських товарів, є вищими. Купуючи новий товар, споживачі змінюють свої критерії вибору: роздрібна ціна плюс ціна технічного обслуговування стає вирішальним чинником. Погана ефективність американської продукції спочатку виправдовується дією зовнішніх факторів (японська культура, профспілки, зайнятість).

Після чудової роботи японської фірми в Америці, яка працює за американцями, яка досягає таких же результатів як у Японії, ці аргументи спростовуються. Цей досвід шокує американський менеджмент, особливо в автомобільній промисловості. Програми змін ініціюються з метою принципової зміни методів роботи та ролі працівника у фірмі. Рівень ієрархії знижується з 7 до 3. Періоди розвитку скорочуються з 5 до 3 років. Програми вдосконалення запроваджуються для всіх заходів.

Слово «якість» походить від лат. *qualitas* і означає характеристику,

властивість або ознаку людини чи речі: риса, характер, особливість. Слово total також має латинське походження (totus) і означає щось, що складається з цілого: ціле, абсолютне, сума, сукупне, брутове. Менеджер - це англійське слово, яке означає особу, яка керує: адміністратор, керівник, начальник, керівник, начальник, підприємець.

Управління - це складна концепція і стосується акта чи способу управління. Воно описує процес координації ефективного використання людських та матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Процес управління пов'язаний з такими функціями: планування, організація, керівництво, комплектування персоналом та контроль. Три іноземні слова - чітко визначені, складаються разом, утворюючи TQM.

TQM - це систематичний процес постійного вдосконалення діяльності організації з довгостроковим успіхом на основі перевищення задоволеності клієнтів. Це не тільки вдосконалення, але і постійний зворотній зв'язок, у TQM всі співробітники організації зобов'язані брати участь у вдосконаленні продуктів, послуг, процесів та культури праці. Для управління та покращення якості використання відповідних та правильних методологій, таких як рамки якості та інструменти, є надзвичайно важливим, оскільки вони можуть допомогти організації ефективно контролювати та контролювати якість. Концептуальну модель TQM представлено на рис. 1.2.

Однак слід підкреслити, що концепція якості, яка використовується для оцінки якості товару та послуги, зазнала змін. Якість сьогодні визначається з двох аспектів: аспект виробництва та обслуговування та споживчий аспект.

З аспекту виробничої послуги якість визначається як специфікація властивостей або характеристик, яким товар або послуга повинні відповідати як стандарт.

В результаті розвитку ринку та маркетингу переважаюче сьогодні визначення якості відбувається з погляду покупця, споживача, клієнта, гостя, загалом кажучи, користувача продукту та послуги.

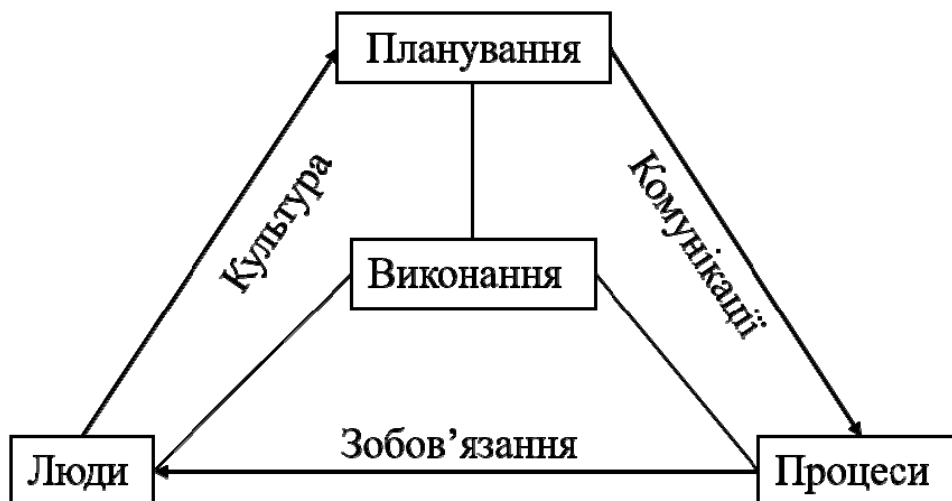


Рис. 1.2. Модель TQM

Якість - це рівень гарантованого задоволення, необхідний для задоволення потреб та вимог замовника - здатність відповідати очікування клієнтів. Стандарти або норми регулюють якість. Вони регулюють елементи якості, які шукає і очікує покупець.

Якість та стандарти (норми) однакові. Стандарти - це регульована якість, а також міра реалізованої якості, що означає, що без чітких і зрозумілих стандартів якість не може існувати, оскільки якість передбачає стовідсоткову відповідність стандартам.

TQM - це система підвищення та вдосконалення гнучкості, ефективного та ефективного ведення бізнесу, до якого залучаються всі працівники та всі види діяльності від найпростіших робочих місць до найвищих рівнів управління. TQM намагається забезпечити та створити умови, за яких всі працівники спільними зусиллями ефективно досягають однієї мети: коли, де та як виготовити товар та запропонувати послугу покупцеві та споживачеві. Вперше і кожен додатковий раз. Тому акцент робиться на якості та адаптивності до якості всіх зайнятих, культурі, єдиній та однорідній поведінці, ефективності, тобто досягненню бізнес-цілей (найкращі ціни та максимальний прибуток) та ефективному досягненню цілей (найменші понесені витрати та

найкраще максимальне використання матеріальних і людських ресурсів). Концепція TQM заснована на процесі постійного вдосконалення та довготривалої якості та роботи в команді.

Якість сьогодні - це не просто виготовлення хорошого продукту, вона належить до сфери управління. Управління якістю - це дуже складний процес. TQM інтегрує стратегію, ефективність процесу, командну роботу та делегування відповідальності та прийняття рішень. Управління якістю об'єднує всі форми ділових прийомів - існуючі та нові для підвищення продуктивності бізнесу, а також усі професійні знання та матеріальні засоби, усі вони спрямовані на постійне вдосконалення всіх процесів, використовуючи всі наявні людські та матеріальні ресурси.

Впровадження TQM вимагає дотримання, дисципліни та постійних зусиль працівників. Кожна діяльність повинна правильно функціонувати та бути спрямована на досягнення спільної мети. TQM - це система, яка гарантує систематичне та постійне вдосконалення всіх робочих процесів - якості продукту та послуги, а також культури теперішнього та майбутнього. TQM гарантує уникнення марних зусиль та зайвих витрат ресурсів. Це дозволяє реалізувати поставлені цілі в найкоротші терміни і з найменшими можливими витратами.

Система TQM повністю орієнтована на ринок та на клієнтів. Процес починається із замовника (що бажає замовник) і закінчується замовником (задоволеним замовником). Кожен учасник створення якості важливий: кожен працівник працює, приймає рішення і відповідає за своє завдання. Тягар відповідальності за якість вже не несе перевірка та контроль, натомість працівник, який виробляє чи виконує послуги, управління, планування тощо. Кожна людина несе відповідальність за свою роботу (рис. 1.3).

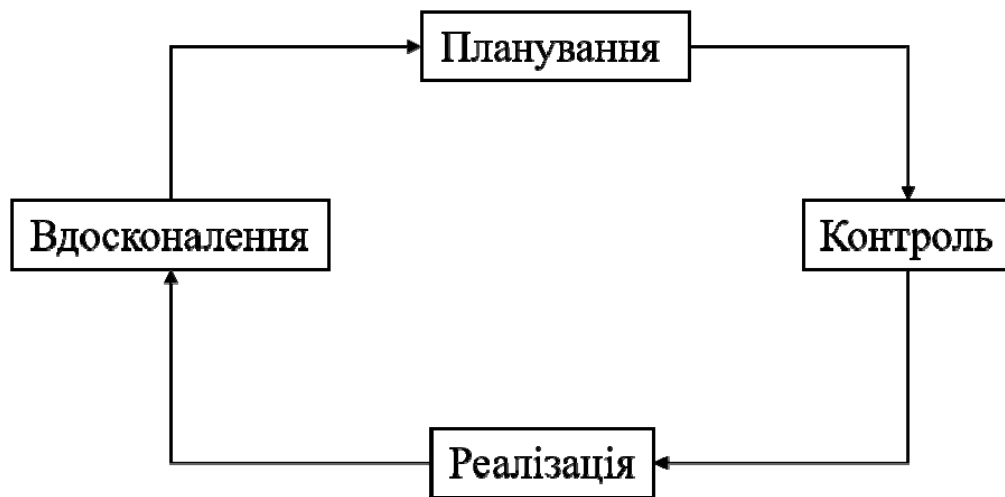


Рис. 1.3. Цикл якості

Цикл якості є складним процесом і включає: планування якості, реалізацію якості, контроль та оцінку досягнутої якості та підвищення якості.

Перша та четверта фази - планування та вдосконалення належать до системи управління. На основі практичного досвіду (реалізація якості) та набутих знань (здобутих під час досліджень та постійної освіти) управління формує шляхи підвищення якості та включає їх у новий план якості. Цикл якості повторюється, оскільки система якості базується на постійному підвищенні.

Контроль та перевірка замінюються навчанням та постійною освітою - роль управління перекладається з контролю на освіту. Навчання та освіта обов'язкові для всіх керівників та для всіх працівників. У кожного є спеціальна програма якості - менеджер навчається принципам якості, а працівник, як виконувати роботу.

Один із найвідоміших першопрохідців Японії в русі за якість Ісікава дав дуже повне визначення якості концепції. У вузькому розумінні якість означає: якість продукції, а в найширшому: якість роботи, обслуговування, інформації, процесів, відділів, людських ресурсів (робітники, інженери, менеджери), системи, фірми, цілі тощо.

Організація загальної системи якості повинна бути гнучкою. Спеціальний організаційний відділ (сектор або відділ контролю якості) за своїм загальним функціонуванням та відповідальністю належить до найвищих управлінських рівнів. Завдання забезпечення якості (відповідальність менеджера з якості та одного або декількох інспекторів) полягає в основному в координуванні відповідальності за якість у таких сферах: маркетинг, закупівля, виробництво, розвиток, фінанси, персонал тощо.

Якість концепції базується на профілактиці. Отже, активність у досягненні якості зосереджена в основному на плануванні та дещо менше на огляді та контролі. Це підтверджується правилом: кожен несе відповідальність за свою роботу і всі спрямовані на досягнення спільної мети загальної якості як суми індивідуальних якостей. Кожен може поставити під загрозу якість. Відповідальність за помилку (відхилення, упущення) не може бути перенесено на контролера якості, оскільки він не є ні джерелом помилки, він не може її виправити - він може лише підтвердити її.

Витрати на якість, тобто витрати на набуття та збереження якості, можна розділити на внутрішні та зовнішні витрати. Внутрішні витрати - це: маркетингові витрати, витрати на планування, витрати на проектування товарів та послуг, витрати на планування та специфікацію (стандарти), подальші витрати на дослідження помилок та упушень, контроль за матеріалами, витрати на виробництво та обслуговування, витрати на підвищення якості, витрати на навчання та освіту (програми досягнення якості), на усунення помилок (витрати, ремонт та втрачений час) та інші різні витрати.

Зовнішні витрати - це витрати на заміну виробу, пропуски через погану якість тощо. Ці витрати фірма може виміряти та записати.

Однак найсерйозніший не вимірюваний збиток для фірми - це втрата її ринкової репутації, втрата довіри покупців, зниження конкурентного потенціалу, втрата частки ринку, низькі ціни, низький дохід, а також для туризму та готельного господарства - втрата туриста та гостя. Найбільша втрата - це коли покупець стикається з помилкою і повинен за це заплатити. Корекція

проданої продукції та готових послуг з економічного та конкурентного аспекту занадто дорога. Саме цього TQM прагне уникнути. На відміну від класичних систем контролю якості, що базуються на помилках, що виникають (внаслідок зміни заданих стандартів), TQM заснований на запобіганні помилок. Отже, якість повинна досягатися з самого початку і бути постійно. Якість означає дотримання стандартів (передбачених норм) на сто відсотків. Це досягається за рахунок стимулювання та винагородження працівника (нагороди, визнання). Нагороди для працівників повинні вручатися виходячи з виявленої відповідальності працівників за якість - посилення впевненості та самооцінки працівників, підвищення задоволеності за добре виконану роботу.

Практика підтверджує переваги впровадження системи TQM для компанії, до яких, зокрема, відносяться:

- підвищення якості продукції та послуг;
- підвищення задоволеності клієнтів;
- краща конкурентна здатність компанії та міцність на ринку;
- зменшення витрат на бізнес;
- збільшення прибутку від бізнесу;
- підвищена задоволеність працівників;
- підвищення якості управління;
- поліпшення репутації та надійності компанії..

Методи TQM можуть бути застосовані у всіх організаціях - виробничих підприємствах, організаціях обслуговування, державних службах, юридичних та правоохоронних органах, освіті та інших.

Вимірювання ефективності допомагає визначити ефективність та успішність впровадженої стратегії якості. Постійний моніторинг дозволяє організації перевірити, чи дотримуються стандарти якості та визначити проблеми для виправлення. Різні сфери послуг, такі як готелі, повинні підганяти та готувати послугу для різних осіб, що ускладнює визначення критеріїв вимірювання. Однак можна оцінити ефективність роботи в сфері послуг, визначивши відповідні заходи якості та зосередившись на процесах.

У галузі гостинності тотальне управління якістю (TQM) - це процес спільного використання, який дає змогу працівникам різних рівнів працювати в групах, щоб розпочати перспективи обслуговування гостей та визначити найбільш підходящий підхід для задоволення або перевищення цих перспектив.

Тотальне управління якістю - це дуже відомий підхід, який широко використовується майже у всіх секторах. Він пропонує стандартну якість, контроль якості, гуртки якості, задоволеність працівників, задоволеність гостей, високі норми прибутку та модернізацію компанії. Конкретна функція може задовольнити потреби одного гостя, але в той же час може спричинити проблеми для інших. У цьому секторі обслуговувати та завойовувати гостя чи клієнтів - це непросте завдання. Для цього кожен готель повинен переконатися, що всі працівники готелю добре освічені та відповідають на всі потреби та побажання гостей. Задоволеність клієнтів залежить від відданості та залученості працівника, процесу та постійного вдосконалення або зміни культури.

TQM було створений для покращення конкурентних переваг фірми в довгостроковій перспективі. TQM включає підвищення кваліфікації, розширення можливостей співробітників, спілкування, управління та розвиток відносин з працівниками та формування відкритої організації. Про TQM говорять як про філософію, яка, як було доведено, покращує якість виробничого процесу та обслуговування.

1.3. Особливості тотального управління якістю в готельній сфері

Тотальне управління якістю для сфери обслуговування є специфічним, оскільки послуги по відношенню до товару мають особливі характеристики, яких відносяться нематеріальність, короткочасність, неможливість збереження, неоднорідність тощо. Туристична економіка та готельне господарство належать до однієї сфери діяльності. Окрім наведених загальних характеристик сервісу, туризм та готельне обслуговування мають свої особливості.

Туристичний продукт - це сукупність різних товарів та послуг: готелі, ресторани, транспорт, магазини, заклади культури та ін. Наступні фактори - місцеве населення та місцева економіка. Необхідно визначити ціль для всіх цих факторів - постійна якість. Туристи як кінцеві користувачі туристичних послуг також неоднорідні. Усі ці елементи ускладнюють побудову єдиного визначення якості туристичного продукту - управління якістю є дуже складним завданням.

Незважаючи на складний характер, тотальне управління якістю туристичного продукту можливе і дуже необхідне. Попити туристів зростають, а туристична галузь повинна бути задовольнити та переоцінити туристичні очікування.

Наприкінці 1970 - початку 1980 рр. управління якістю послуг (SQM) стало відокремленим як незалежна область дослідження та застосування. Цьому сприяли вимоги ринку та конкурентоспроможність. Туристи та гості очікують більше, ніж отримують. Тому необхідно заповнити проміжок між їхніми очікуваннями та отриманою якістю обслуговування та продукту.

Сектор послуг взяв TQM з виробничого сектору та адаптував його до особливостей туризму та готельного господарства. Спираючись на приклад виробничих галузей та досягнувши хороших результатів, сектор послуг прийняв ділове правило, що продуктивність, якість та прибуток становлять єдине ціле. Це було мотивом вдосконалення та розвитку якісних туристичних послуг. Якість стає вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності на бурхливому туристичному ринку.

Туристи / гості, загалом - споживачі, більше не терплять помилок. Вони вимагають якості за свої гроші. Це змусило туристичні агентства, готелі та інших учасників туристичної пропозиції запровадити контроль якості, стандарти та систему TQM. Американські міжнародні мережі готелів першими застосували TQL та TQM, були досягнуті дуже хороші результати. Такі системи контролю якості також використовують невеликі туристичні агенції та менші готелі.

На основі результатів досліджень сучасного туристичного ринку може

бути сформовано підхід до створення якісного туристичного продукту та його застосування (з урахуванням характеристик певних туристичних напрямків).

Зони туристичного обслуговування напрямків зазвичай поділяються на сім категорій:

пансіонати та помешкання;

спортивний потенціал (крім гірськолижного);

розважальні та культурні заходи;

доступний транспорт (доступність на курорті та курортні перевезення);

розважальні заходи;

природа, ландшафт та охорона навколишнього середовища;

торгові та супутні послуги.

Для кожної заданої області повинна бути сформована система якості, що складається з таких елементів:

безпека та захист;

свобода, приватність, товариськість;

естетичне споживання;

довіра та чесність;

різноманітність та розваги;

пунктуальність та надійність;

простота спілкування та доступність інформації.

Характеристики TQM для готельного господарства визначаються типовими характеристиками для готельних послуг. Готельні послуги належать до масових послуг. Окрім вже заданих загальних характеристик послуг, вони характеризуються такими показниками:

високий рівень трудомісткості;

високий рівень особистого контакту з гостем;

тип послуги залежно від вибору гостя;

нематеріальність обслуговування, продукти харчування є відчутними (їжа, напої, кімната);

взаємозалежність обслуговування та продуктів харчування, які

нероздільні;

користувачі послуги - гості неоднорідні.

Через вищезазначені характеристики тягар якості лежить на виконавці послуги, обслуговуючому персоналі та керівництві готелю. Якість прописується стандартами праці. Норми праці - це технічні умови, які визначають елементи якості персоналу готелю: знання, вміння, досвід, зовнішній вигляд, поведінку та інші вимоги. Особистісні якості можна виміряти та оцінити за допомогою Графіку професійності та Психографа.

Окрім цього, кожна окрема процедура та завдання в процесі роботи прописуються через стандарти. Кожен працівник повинен точно знати: що, як, коли, в який час і чому щось потрібно робити. Кожен робітник відповідає за своє завдання. Гість не повинен завдавати шкоди через помилки. Якщо гість щось просить, це завдання працівника, до якого вперше звертається гість, задовольнити гостя і вирішити проблему. Вимоги гостей постійно зростають, вони вже вийшли за рамки типових класичних готельних послуг та стандартів, що ускладнює досягнення мети: передбачити побажання гостей та задовольнити їх.

Модель підходу до підвищення якості та створення плану ґрунтується на відповідях на наступні питання:

хто покупець / гість?

що він думає про нас?

як ми можемо стати кращими?

які заходи щодо вдосконалення нам потрібно здійснити?

До необхідних передумов, які повинні бути виконані для підвищення якості та впровадження системи контролю якості, відносяться:

запровадження маркетингу;

розробка програми якості;

побудова логістичної системи;

реорганізація загальної господарської діяльності;

комп'ютеризація бізнесу.

TQM включає всі сфери ділової активності в готелі. Це найкраще проілюструє перелік областей, які охоплюються стандартами готелів:

- стандарти будівництва готельних будівель;
- стандарти обладнання готелів;
- стандарти робочих процесів в готелі;
- стандарти якості на продукцію та послуги громадського харчування;
- стандарти спілкування та ділової етики;
- стандарти ІТ готелю;
- кадрові стандарти (стандарти роботи);
- стандарти готельної термінології та символів;
- стандарти управління готелем;
- екологічні стандарти;
- стандарти безпеки та охорони здоров'я.

TQM дозволяє досягти наступних цілей у всіх готельних процесах та відділеннях:

- відсутність затримки (гостя не слід чекати);
- відсутність помилок (гість не повинен страждати або бути жертвою помилок, допущених персоналом);
- відсутність непотрібного зберігання (матеріальних чи інших запасів);
- мінімальне використання паперу (мінімальне використання письмового спілкування та використання внутрішніх форм);
- відсутність зайвої зайнятості;
- командна робота та командний дух.

Крім внутрішнього та зовнішнього вимірювання, існують деякі інші інструменти для контролю якості продукції чи послуг та досягнення постійного вдосконалення в туристичній галузі: Таємний гість / Таємний покупець (методика прихованого відвідування компаній, які здійснюють запит для перевірки якості пропонованих послуг), ринкові оцінки, скарги та випадки (усні чи письмові скарги) у визначених формах, аудиторські звіти, опитування задоволеності (анкети), бенчмаркінг, а також самооцінка працівників або

менеджерів тощо.

Визначення якості засобів розміщення здійснюється в основному з двох причин; оновити споживачів та заохочувати інвестиції, стимулюючи гостинні компанії для досягнення та задоволення вимог щодо якості та етикетки.

Нижче наведено деякі найпоширеніші стандарти якості та лейбли для готельної сфери (рис. 1.4).



Tripadvisor.com, рейтинги, побудовані на поглядах споживачів.

Провідні готелі світу.

Міжнародна організація зі стандартів (ISO).

Класифікація зірок.

Еко-лейбли, які визначають екологічне управління.

Європейський фонд управління якістю (EFQM).

Рис. 1.4. Відомі лейбли, які вказують на якість готельних послуг

Управління якістю є критично важливою галуззю гостинності поряд з іншими видами бізнесу. Важливість управління якістю для туристичних організацій зросла в останні роки через високий рівень конкуренції в галузі, що спричинена глобалізацією.

Поняття якості широко обговорюється в управлінні гостинністю. Якість в індустрії гостинності визначається як "послідовна доставка продуктів та послуг гостей відповідно до очікуваних стандартів" [32].

Створення цінності для гостя призведе до успішного збереження гостя, і коли ми говоримо про утримання гостей, менеджери повинні знати, як це важливо для цього конкретного виду галузей (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Компоненти якості в індустрії гостинності

Надання високоякісного сервісу - одне з головних завдань, які стоять перед менеджерами готелів на найближчі роки, задоволення клієнтів вважається головним показником якості обслуговування в індустрії гостинності.

В наші дні керівництво організацій гостинності цілком усвідомлює, що для того, щоб бізнес міг довго розвиватися, потрібно гарантувати високу якість обслуговування. Характер сфери послуг виступає як виклик, пов'язаний із наданням високоякісної послуги в готельному господарстві. Підтвердження високої якості послуг є більш складним для організацій гостинності тому, що якість є високо суб'єктивною до індивідуального сприйняття, порівняно з обробною промисловістю, де якість товару може бути виміряна пізніше після придбання, і більш об'єктивні погляди можуть бути вироблені шляхом вимірювання різних цілей та ознак товару та порівняння їх з однотипними продуктами, існуючими іншими виробниками.

Здатність компаній підтримувати свої конкурентні позиції є життєво важливою умовою стабільності бізнесу на сьогодні високо конкурентному

ринку, і якість є одним з важливих факторів для підтримки компанії в конкурентній боротьбі. Це ступінь того, наскільки постачальник послуг може задовольнити або перевищити потреби та очікування клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз підходів до управління якістю в готельному господарстві

У період глобального конкурентного середовища, коли виробляється багато продуктів / послуг / місць заміщення, розуміння терміну якості трансформується не лише як питання, яке необхідно вирішити, але якість сприймається особливо як можливість конкуренції. Особливо в європейських напрямках, які не можуть конкурувати з екзотичними районами в цінах своїх послуг, висока якість послуг та їх відповідне поєднання для конкретного товару стали вирішальною конкурентною перевагою.

Управління якістю стало важливою частиною керівництва компаній, що бажають досягти успіху на даному ринку. В туризмі зараз застосовуються три основні поняття управління якістю: концепція стандартів бізнесу, концепція стандартів ISO та концепція загального управління якістю. У туризмі особливо великі компанії є власниками сертифікатів відповідно до стандартів ISO, наприклад, міжнародних готельних мереж або авіакомпаній. Тим не менш, на ринку туризму є багато середніх і особливо малих компаній, для яких такий вид управління є непридатним не лише з фінансових причин. Ці компанії використовують різні програми сертифікації. Сертифікація в цілому визначається як "добровільний інструмент, який оцінює, перевіряє та надає письмову заставу про те, що об'єкт, продукт, процес чи послуги відповідають визначеним стандартам. Етикетка присвоюється тим, хто відповідає або перевищує базові стандарти". У галузі туристичної сертифікації існує давня традиція, наприклад, путівники "Мішлен" для Європи існують з 20 століття. Потім етикетки, гарантії та сертифікати звертають увагу на винятковість таких виробників. Деякі етикетки та схеми мають урядовий характер, деякі мають суто приватний характер, але існує певне співіснування та співпраця між державним та приватним сектором. Загальне управління якістю ґрунтується на

участі всіх членів організації з метою досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення потреб клієнтів, а також досягнення користі для всіх членів підприємства та компанії.

Переважає більшість авторів, які займаються питаннями маркетингового менеджменту в туризмі, виходять із роботи А. Моррісона [82], який розглядає типові особливості послуг (відчутність, ефемерність, мінливість), а потім визначає основні характеристики туристичних послуг, які необхідні враховані в управлінні: коротша експозиція послуг; більш чіткий вплив психіки та емоцій під час придбання послуг; процес придбання послуг зазвичай є поєднанням раціонального та емоційного мислення; більша важливість «зовнішньої сторони» наданих послуг при поєднанні впливу цих відчутних доказів, що оцінюють якість; акцент на рівні та зображенні; залежність від взаємодоповнюючих компаній; простіші послуги з копіювання; більший акцент на промоції сезону. На наш погляд, слід додати сезонність як важливу специфікацію туризму - це важливо в контексті управління різними сегментами клієнтів у різні періоди часу.

Якість туризму слід розглядати комплексно, тобто в контексті всього ланцюга часткових послуг - так званого ланцюга поставок; наприклад, від правильно складеної, організованої та опосередкованої поїздки - пакету послуг, що надає інформацію про поїздку та пункт призначення, шляхом правильної реалізації всіх часткових послуг. Більше того, в туризмі стоїть висновок, що клієнт порівнює результат (таким чином якість обслуговування) з його омріяним ідеалом, який був створений на основі уявлень, реклами чи рекомендацій, аж до реалізації, тобто споживаючи послугу .

Автори В. Зейтхамл, А. Парасураман та Л. Беррі [105] суттєво вплинули на сферу управління якістю послуг. Їх роботи над темами, що стосуються очікувань клієнтів, якості обслуговування та задоволеності клієнтів - це один із перших теоретичних підходів до вимірювання якості послуг з точки зору споживача послуг. Вони вважаються авторами твердження, що задоволення споживача визначається пропорцією між очікуваною роботою та очікуванням

споживача.

За словами Ф. Кріжека [81], очікування покупців формуються комплексом попереднього досвіду покупки, відповідних знань (посилання в Інтернеті, блоги, новини про пресу ...) та актуальної інформації (наприклад, рекламні матеріали готелю). Кожна організація та організація готельного господарства теж повинна приділяти належну увагу очікуванням клієнтів, які мають тенденцію до зростання та змінюються відповідно до актуальних тенденцій. Отже, правильне визначення очікування клієнтів вважається першим і найзначнішим кроком у наданні якісних послуг [104].

В. Зейтхамл та М. Бітнер [104] визначили два типи очікувань. Перший - це бажана послуга, яка представляє рівень обслуговування, який бажає отримати клієнт. На бажану послугу впливають, головним чином, особисті потреби (психологічні, соціальні, фізичні) та філософія покупки клієнта (сам підхід клієнта до послуги). У випадку готельного господарства це може сподівання на гарну страву або професіоналізм готелю. Друге очікування - це адекватна послуга, яка визначає межу прийнятності служби. Адекватне обслуговування може особливо впливати на тимчасову інтенсивність обслуговування, сприйняття конкурентних послуг, роль замовника та ситуаційні фактори. Забезпечувати постійний рівень обслуговування клієнтів весь час дуже складно. Ось чому створена так звана зона толерантності, яка лежить між бажаною та адекватною послугою. Зона толерантності визначає, до якого рівня клієнт готовий прийняти відмінності у наданні послуги. Він відрізняється для індивідуальних клієнтів та для різних атрибутів обслуговування. Водночас це джерело так званих критичних моментів, що виникають під час зустрічі споживача та постачальника послуг. Якщо споживач опиняється в зоні толерантності, все гаразд - критичний момент з'являється лише при його перевищенні [104; 98].

Оцінюючи якість послуг, споживач порівнює сприйняття наданої послуги з його очікуванням. Дж. Ненадаль [84] визначив три можливі відмінності між очікуванням та сприйняттям клієнта. Якщо сприйнята реальність і надана

цінність перевищують його або її очікування, відбувається задоволення клієнта. Якщо між очікуванням та сприйнятою реальністю є узгодженість, ми говоримо про загальне задоволення клієнтів. Останній випадок називається обмеженим задоволенням, коли сприйнята реальність не тотожна оригінальним вимогам замовника. Для оцінки задоволеності клієнтів ми можемо використовувати інструменти, які надають постачальнику послуг основну картину задоволення (наприклад, системи скарг, таємні покупки, опитування задоволеності, прості опитувальники), а також більш складні методи (Gap2, Kano3, PFI4, ECSI5), що базуються на моделях, метою яких є операціоналізація якості обслуговування та задоволеності споживачів таким чином, щоб їх можна було спостерігати та вимірювати краще [89].

Моделі IPA та CIT також входять до числа більш досконалих моделей для оцінки якості послуг з точки зору клієнтів. Модель IPA (Importance-performance analysis - аналіз важливості та ефективності) являє собою процедуру, яка шукає відносну важливість різних атрибутів послуги порівняно з ефективністю даної організації, продукту чи пункту призначення. Як стверджує С. Хадсон, одним із найважливіших вкладів цієї моделі є визначення ключових напрямків для покращення якості послуг [77]. Метод CIT - вимірювання критичних подій на основі збору прямих інтерв'ю з клієнтами, які описують власний досвід надання наданих послуг. На основі оцінки проведених досліджень визначаються фактори, які позитивно чи негативно впливають на сприйняття якості наданих послуг. Техніка критичних подій використовується особливо на першій фазі дослідження якості послуг [102].

Модель Servqual посіла важливе місце серед методів оцінювання якості послуг, які застосовувалися до цього часу. Це вважається першою концепцією моніторингу задоволеності клієнтів. Servqual був створений у 1988 році в США і з тих пір він зазнав декількох вдосконалень та змін. Основна увага приділяється продуктивності компонента моделі «якість обслуговування», в якій якість визначається як різниця між очікуванням та реальною ефективністю [104]. Н. Кано зазначає, що за допомогою моделі Servqual можна встановити

окремі суперечності моделі GAP [78].

Дослідницький інструмент, який використовується для отримання актуальних вхідних даних Servqual, у дипломній роботі представлений анкетною, метою якої є вивчення думки клієнта щодо 21 функції якості. Ці характеристики якості групуються у перший вимір якості обслуговування: відчутність, надійність, чуйність, впевненість та співпереживання. У процесі вимірювання суперечностей від клієнтів потрібні дві різні оцінки; перший визначає рівень послуги, який очікується від відомого постачальника послуг в даній галузі, а другий відображає їх сприйняття послуги, дійсно наданої певною організацією [104]. Різниця між оцінкою очікування та сприйняття формулюється за допомогою Servqual оцінки. Якщо реальна оцінка якості вище, ніж очікувалося, це ознака якості. Потім клієнти присвоюють вагу особливостям відповідно до їх суб'єктивної оцінки важливості.

В Україні не існує єдиної системи управління якістю послуг, яка спеціалізувалася б лише на галузі готельного господарства. Якість туризму в Україні надзвичайно впливає на стандарти, які охоплюють питання управління якістю, безпекою та здоров'ям. Сьогодні ми можемо спостерігати тенденцію до наближення до якості на основі систем управління; застосовуються ділові та галузеві стандарти, і це робиться особливо в мережах готелів.

Для практичного застосування моделі Servqual для управління якістю обслуговування в готельному господарстві навмисно було обрано два типи закладів розміщення - готелі Харківської області. Перший готель - це незалежний заклад розміщення в приватній власності, а другий - заклад розміщення, який є частиною готельної мережі. З точки зору класифікації закладів розміщення, цей обраний готель можна віднести до числа середнього рівня якості. Не тільки їхня позиція, але й структура переважно домашніх клієнтів та основна орієнтація готелів є загальними рисами цих готельних закладів. Вони особливо відвідуються завдяки своєму характерному положенню, яке надає відвідувачам весь спектр можливостей у вигляді активного відпочинку, відпочинку, туризму та спортивних заходів.

Однією з цілей є порівняння рівня якості послуг у конкурентних готелях на основі застосування моделі Servqual шляхом виявлення притиріччя клієнтів - розбіжностей, тобто різниці між очікуванням та сприйняттям клієнта.

Вхідні дані моделі були отримані за допомогою первинного дослідження при використанні кількісного дослідження у формі особистого та письмового опитування на випадок розбіжності клієнта та глибинного інтерв'ю для розбіжності з боку постачальника послуг. Ступінь вибіркового набору склала 152 респонденти - клієнти готелю 1 та 106 відповіді з готелю 2. Основна концепція анкети для клієнтів готелю базувалася на стандартизованих сервісних анкетах. Запропоновані запитання щодо опитування виходять із згаданих вище параметрів якості послуг («матеріальність», «надійність», «чуйність», «впевненість», «емпатія»). У рамках анкети також з'ясовується відносне значення окремих атрибутів якісної послуги для споживача і це робиться за допомогою розподільної шкали (респондент ділить повну суму 100 балів між індивідуальними ознаками якості). Отримані ваги потім використовуються для розрахунку зваженого показника сервквалів. Структура анкети була трохи змінена для потреб досліджень в готельному господарстві - деякі питання в основній анкеті Servqual були переформульовані, і в той же час кілька питань були навіть опущені через їх малу актуальність для галузі готелю.

Рейтинг індивідуальних вимірів якості моделі Servqual за важливістю вийшла рівною для обох досліджених готелів. Клієнти обраних готелів розглядають вплив середовища = матеріальні цінності бути найважливішим атрибутом якості - це не дивно, оскільки середовище оточує клієнтів протягом усього їхнього перебування. Наступними не менш важливими аспектами були здатність реагувати = чуйність, надійність та впевненість. Найменше ваги приділялось емпатії. Розподіл ваг за окремими атрибутами обслуговування був дуже збалансованим.

Відповідно до отриманих результатів, серед обох готелів середні очікування клієнтів та їх середнє сприйняття майже несподівано узгодилися. Клієнти готелю 1 мали найвищі очікування у випадку вимірювань впевненості

та чуйності. Конкретно, це стосувалося професійної поведінки штату, поведінки, що викликає довіру та швидкості під час надання послуг. Що стосується оцінки матеріальних відчуттів, то очікували найбільше від зовнішнього вигляду персоналу та транспортування в готелі. Клієнти готелю 2 також мали найвищі очікування у випадку атрибутів чуйності та впевненості. Більш детально, аналізуючи індивідуальні особливості, клієнти очікували найбільше у випадку швидкості надання послуг, якості харчування та вдосконалення надання послуг.

Отримані позитивні зважені Servqual оцінки не показали будь-яких розбіжностей клієнтів для жодного з досліджуваних готелів (рис 2.1).

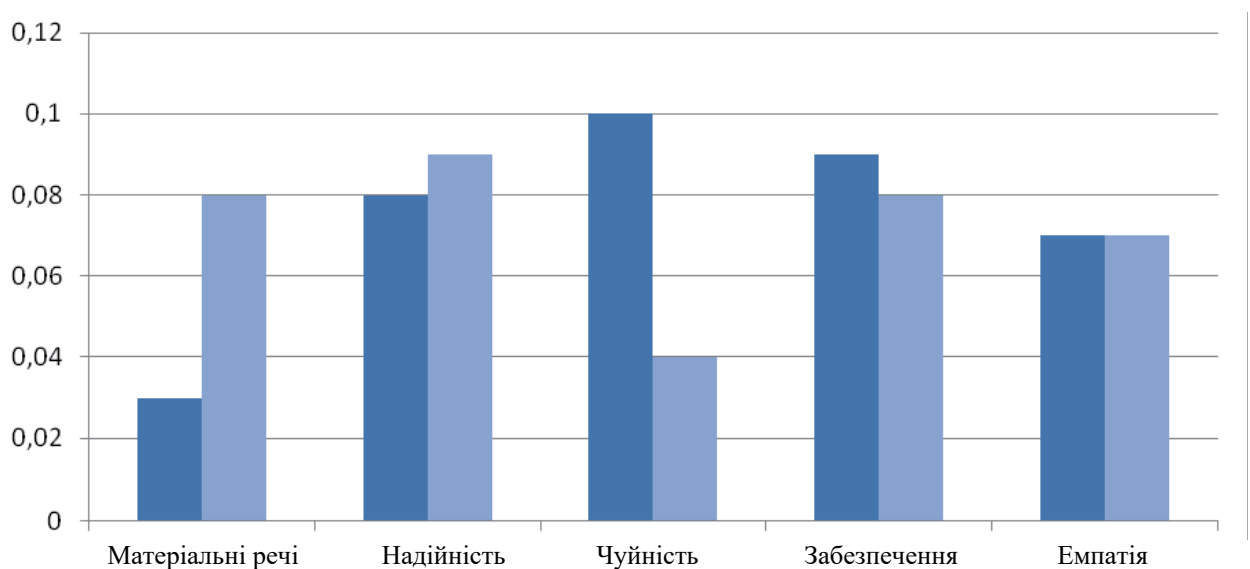


Рис. 2.1. Порівняння зваженого показника Servqual досліджуваних готелів

Очікування клієнтів здебільшого дорівнювали сприйняттю наданої послуги в реальності. У деяких випадках сприйняття споживачів навіть було перевищено. У випадку першого готелю найнижчий бал був виявлений у оцінці матеріальних цінностей (0,03). Під час оцінки індивідуальних особливостей якості обслуговування було виявлено дві особливості - загальний вигляд готелю та готельного номера, які мали негативну оцінку. При цьому у гостей було найбільше зауважень та скарг на ці дві особливості. Досить низьку оцінку отримали також спортивне та технічне оснащення готелю. Другий готель мав

найнижчу оцінку за рівнем чутливості (0,04). Гості зауважили та поскаржилися на більшість матеріальних речей: конкретно, обладнання для дітей, спортивне та технічне обладнання готелю та транспортні послуги досягли найнижчого середньої Servqual оцінки. Найвищий бал у готелі 1 був отриманий при оцінці чутливості (0,10), у випадку другого готелю - надійності (0,09). Очікування клієнтів щодо оцінки матеріальних речей були помітно перевищені у випадку другого готелю. Гості готелю 1 сприймають вплив навколишнього середовища дещо гірше, ніж у другому готелі. Навпаки, очікування клієнтів щодо чуйності були помітніше перевищені у випадку готелю 1. Клієнти готелю 2 вважали, що готельний персонал може краще реагувати на їхні вимоги.

Загальний середньозважений бал Servqual між двома досліджуваними готелями досягнув майже однакового значення в обох випадках. Для готелю 1 значення показника склало 0,0727, що є дещо вищим значенням, ніж показник Servqual готелю 2, який дорівнює 0,0704. Для ефективного прийняття рішень у сфері управління якістю послуг, що надаються в обраних готелях, необхідно детально розбиратись з результатами оцінки Servqual для особливостей окремих аспектів якості на основі застосованої моделі.

Наступним завданням роботи було розкрити протиріччя з боку керівництва, що представляє різницю між очікуваннями клієнтів та сприйняття цих очікувань керівництвом готелю. У моделі GAP Kano це стосується так званої "першої розбіжності", що одночасно вважається найважливішою розбіжністю на стороні постачальника послуг. Найчастішою причиною цієї розбіжності є недостатнє знання потреб та очікувань клієнтів або недостатня взаємодія між керівництвом готелю та його гостями.

Сприйняття керівництва обстежувались для обох готелів. Однак у випадку готелю 2 було отримано недостатньо відповідних вхідних даних моделі, тому нижче представлені результати лише для готелю 1 - тут в аналізі взяли участь 12 членів керівництва готелю. Отримані результати були використані для порівняння середніх очікувань клієнтів та сприйняття цих очікувань керівництвом готелю. Було виявлено, що в усіх обстежених оцінках,

за винятком показника «середовище = матеріальні речі», очікування клієнтів трохи перевищує сприйняття цього очікування керівництвом готелю.

На наступному кроці було досліджено відносну важливість атрибутів якості обслуговування готелю з точки зору керівництва готелю. Потім її порівнювали з результатами відвідувачів (табл. 2.1). Гості розцінили вплив навколишнього середовища як найважливіший розмір якості - за цим слідували здатність реагувати та надійність. З іншого боку, керівництво готелю припускало, що надійність є найважливішим атрибутом при оцінці якості послуг. Потім вони приділяли однакову вагу характеристикам, що стосуються впливу навколишнього середовища та здатності реагувати. Найменшу вагу - як і у випадку з гостями - вони присвоюють емпатії.

Зважений бал, розрахований для індивідуальної оцінки якості, сигналізує про можливе протиріччя між очікуваннями клієнтів та сприйняттям цього очікування керівництвом готелю; він також враховує відносну важливість індивідуальних ознак для обох груп респондентів. Протиріччя зі сторони постачальника послуг виражається негативними параметрами. З результатів для окремих показників видно, що існує протиріччя щодо оцінки надійності та впевненості. За цією оцінкою керівництво готелю неправильно оцінило очікування своїх клієнтів. Оцінки за іншими вимірами досягають позитивних результатів, тому керівництво готелю має шанс перевищити очікування своїх клієнтів у цих сферах та підвищити їх задоволеність. Загальний зважений показник розбіжності досягає позитивного значення 0,001, що не сигналізує про розбіжності на стороні постачальника послуг. Ця величина майже дорівнює нулю, тому відповідно до отриманих результатів керівництво готелю майже чудово відповідає очікуванням клієнтів; в деяких випадках навіть їх вдається перевершити. Загальні результати представлені в табл. 2.1.

Застосування Servqual моделі виявило її внесок для галузі управління якістю обслуговування, а також кілька недоліків.

**Підсумкові результати вимірювань протиріч з боку керівництва
готелю 1**

Показник	Питома вага, %	Середня оцінка очікування клієнта	Середня оцінка керівництва готелю	Розбіжності в оцінці
Матеріальні речі	20,00	5,59	5,55	0,32
Надійність	25,00	5,82	5,78	-0,33
Чуйність	20,00	5,81	5,77	0,10
Забезпечення	19,17	5,94	5,90	-0,13
Емпатія	15,83	5,76	5,72	0,04
Загальна зважена оцінка розбіжностей				0,001

До недоліків моделі слід віднести тривалість анкети. Інші факти можуть також розглядатися як теоретичні недоліки моделі - наприклад, той факт, що моделі відстежує процес надання послуги, а це значить, що вона відстежує рівень якісних характеристик індивідуального обслуговування і не достатньо впливає на загальне враження або загальне задоволення спожитою послугою. Цю проблему можна вирішити, додавши питання, що стосуються лояльності, іншими словами - питання, що підтверджують ймовірність наступного відвідування готелю або, можливо, позитивні рекомендації потенційним клієнтам. Визначення оцінки моделі Servqual не можна вважати абсолютно універсальною, оскільки значення оцінки, а також кількість особливостей / висловлювань у цих вимірах повинні відповідати контексту даної послуги. Для потреб сектору готельного господарства доцільно розширити її стосовно впливу навколишнього середовища, який включає такі особливості, як місце розташування готелю, якість поданих страв або зовнішній вигляд готельного номера, які мають суттєвий вплив на сприйняття якості готельних послуг. Під

час практичного застосування можна спостерігати проблему конкретного визначення клієнтом його очікувань щодо обраних особливостей якості обслуговування.

Внесок Servqual моделі в область управління послугами в готельному господарстві полягають особливо в різних можливостях використання індивідуальних результатів моделі. Індивідуальні особливості моделі можна оперативнo адаптувати в контексті обстежуваної послуги. Ця модель дозволяє встановити важливість індивідуальної оцінки якості обслуговування, а потім можна також визначити ключові фактори, якими найбільше і найменше задоволені користувачі. За допомогою Servqual моделі можна кількісно оцінити не лише розбіжності клієнтів моделі Kano's Gap, але й ті розбіжності, що залишилися з боку постачальника послуг, які роблять можливим встановлення конкретних причин незадоволення клієнтів. За умови, що якість послуг постійно вимірюється в готелі, можна проводити періодичні порівняння результатів моделі в окремі періоди і таким чином слідкувати за розвитком окремих змінних моделі в часі.

2.2. Аналіз управління якістю готельних послуг

Індустрія гостинності зазнала значного розширення протягом останніх трьох десятиліть, щоб стати однією з найбільших галузей у світі з точки зору створення зайнятості та сприяння створенню невидимого експорту. У той же час конкуренція в цій галузі все більше. Напрямки, за якими готелі набувають конкурентні переваги, поділяється на дві основні категорії:

на основі ціни, шляхом встановлення лідерства за допомогою знижок;

на основі якості, надаючи клієнтам унікальний досвід досягнення лояльності клієнтів.

Хоча перший напрямок сприяє збільшенню ринкової частки готелю в короткостроковій перспективі, це може негативно вплинути на прибутковість у довгостроковій. Тому багато готелів звернулися до поліпшення якості для

досягнення конкурентних переваг.

Останніми десятиліттями три основні підходи до управління якістю були в центрі уваги досліджень та застосувань. Стандарт ISO 9000, запроваджений Міжнародною організацією зі стандартів у 1987 році, орієнтований на бізнес-процеси, а не на продукти. Стандарт якості ISO 9000 не користується популярністю, особливо серед готелів, оскільки вимагає розробити офіційні процедури щодо впровадження та контролю всіх аспектів ділових операцій. Servqual - це, мабуть, найпопулярніший підхід, що застосовується для вимірювання якості послуг, і був розроблений з теорії підтвердження тривалості очікування.. Servqual розглядає якість послуг як результат порівняння клієнтів між очікуванням та сприйнятим сервісом у п'яти вимірах: відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія. Це допомагає визначити джерела дефіциту якості та подальші стратегії підвищення якості. Однак, розуміння очікувань клієнтів виявляється певною мірою проблематичним; клієнти або не знають, чого хочуть, або не дають чіткого визначення того, чого хочуть.

Інша група досліджень зосередилась на застосуванні загального управління якістю (TQM). Цей підхід зосереджує увагу не тільки на самій системі управління якістю, як у ISO 9000, але також включає підтримуючі системи, такі як системи стратегічного планування, інформаційні системи та операційні системи. Актуальність такого цілісного підходу очевидна для готелів, тому що постояльці готелю судять про якість послуг проживання та харчування і напоїв в цілому, а не шляхом агрегації окремих елементів обслуговування [103].

Готельне господарство суттєво відрізняється від інших секторів послуг (наприклад, банків та роздрібних магазинів). Зокрема, у готельному господарстві основні торгові марки та суббренди мають власність у регіонах як розвинених країн, так і країн, що розвиваються. Навіть під однією маркою / суббрендом існує декілька видів діяльності з диференційованими характеристиками персоналу (тобто, віддалені островні курорти та бізнес-готелі

в мегаполісах). Використання управлінських контрактів в цій галузі розширюється, що призводить до відокремлення власності від управління та експлуатації, що не часто зустрічається в інших сферах послуг. Крім того, готельне господарство має особливості як виробничої, так і сфери послуг, при цьому виробничі та споживчі процеси відбуваються одночасно в одних і тих же приміщеннях. Унікальні характеристики готельного господарства передбачають високий рівень складності в роботі, що може вплинути на бізнес-процеси та управління якістю.

Вплив TQM на організаційну ефективність досліджується в широкому контексті, але значно меншою мірою в індустрії гостинності. Емпіричні результати, як правило, підтверджують думку про те, що TQM призводить до загального поліпшення продуктивності. Отже, необхідно визначити можливості застосування TQM у готельному секторі.

Готельний сектор почав зосереджуватися на проблемах управління якістю послуг у 1980-х з внутрішніх та зовнішніх причин. Е. Клавер зауважує, що «зсередини готелі хотіли зменшити витрати та дефекти, щоб підвищити ефективність роботи, а також зробити культуру якості центром для управління» [69]. Ззовні, готелі стикалися з посиленою конкуренцією та все більш вимогливими споживачами. Вважалося, що програми управління якістю можуть допомогти підвищити корпоративний імідж готелю та дати їм змогу адаптуватися до потреб ринку та залучити нових клієнтів [68]. Іншими словами, вплив управління якістю на діяльність готелів розглядали як поліпшення внутрішніх процесів та застосування агресивних методів маркетингу [69].

Готелі все більше сприймають TQM як спосіб підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, мережа готелів ritz-Carlton застосувала практику TQM та досягла виняткового обслуговування клієнтів. За даними Е. Клавер та ін. [69], готелі, які розробили системи управління якістю для створення та підтримки іміджу якості на ринку, починають правильний шлях до загальної якості та покращують якість обслуговування.

Загалом, TQM забезпечує позитивні переваги в плані зменшення витрат,

збільшення частки ринку та підвищення прибутковості для організацій. А Рао робить висновок, що TQM виявився корисним як для малих, так і для великих компаній, а також як для сервісних, так і для виробничих компаній [88]. Однак його ефективність змінюється в різній мірі залежно від організаційних особливостей. Наприклад, виявлено, що ефективність програм TQM сильно пов'язана з організаційною структурою [99], а Х. Араслі [61] встановив, що чотиризіркові готелі були більш успішними, ніж п'ятизіркові готелі при переході до політики TQM та її реалізації.

Крім того, існує ряд перешкод, таких як страх втратити прерогативи управління на наглядному рівні та цілий ряд структурних факторів (наприклад, обіг, незабезпеченість робочими місцями, недовіра до управління, що породжується безпекою роботи та виробничим конфліктом), які негативно вплинули на ефективні практики TQM. За даними Г. Балдачіно [63], Г. Дея [70], А. Рао та ін. [88], І. Сили [91], відсутність лідерства, вузько зосереджена підготовка, відсутність довгострокової організаційної прихильності, відсутність зосередженості на споживачах та використання загальних моделей TQM мають негативний вплив на успішну реалізацію ініціатив з якості.

TQM впроваджується організаціями для здатності забезпечити кращу ефективність роботи, багатогранну конструкцію, яка вимірюється фінансовими показниками (тобто частка ринку, продажі на одного працівника, рентабельність активів та рентабельність капіталу), операційна ефективність (тобто помилки, економія витрат, своєчасність доставки), якість продукції, обслуговування клієнтів та задоволення (тобто загальне задоволення, скарги клієнтів, утримання клієнтів) та відносини з працівниками (тобто ступінь участі робочої сили) [83; 88]. Показники ефективності можуть бути об'єднані у дві категорії: фінансові та не фінансові. Перші відображають здатність менеджерів працювати в умовах ресурсних та бюджетних можливостей, а другі вказують на їх здатність керувати персоналом та задоволенням клієнтів. TQM може впливати на фінансові показники прямо чи опосередковано. Прямий зв'язок встановлюється за рахунок зниження витрат, що виникає внаслідок поліпшення

якості, а непрямий зв'язок встановлюється за рахунок кращого задоволення клієнтів та суттєво поліпшених фінансових показників.

Дослідження, проведені в контексті обслуговування чи гостинності, загалом підтримували зв'язок між управлінням якістю та нефінансовою ефективністю. Практика управління якістю для отримання відчутних переваг для організацій господарської діяльності через покращену операційну систему і призвела до значного поліпшення якості обслуговування та задоволеності клієнтів, зниження витрат та збільшення продажів та конкурентної позиції.

Ринкова конкуренція спонукає організації до використання методів управління TQM, щоб менеджери могли боротися із загрозами та викликами, які викликані конкурентами, та досягти кращого контролю за витратами, виробництвом, маркетингом та фінансами. Дійсно, у конкурентному середовищі готельний бізнес, який має надійні якісні товари та послуги, швидше опиняється на сильніших позиціях для залучення потенційних клієнтів, які неодноразово купують свої товари та послуги, ніж ті, що надають неякісні товари та послуги.

Взаємозв'язок TQM з ринковою орієнтацією явно демонструється його акцентом на задоволеності клієнтів. Як визначено Р. Шонбергером TQM - це "сукупність концепцій та інструментів для орієнтації всіх працівників на постійне вдосконалення, в очах замовника наступного процесу, а також на кінцевого споживача" [90, р. 17]. Посилена конкуренція, з якою стикаються готелі, призводить до посилення уваги до потреб клієнтів та дизайну продукції, прагнучи здобути конкурентні переваги за рахунок підвищення задоволеності клієнтів [64].

Для довготривалого виживання конкурентна організація повинна мати можливість точно розуміти навколишнє середовище, в якому вона працює, задовольняти потреби ринку та постійно адаптуватися до нових правил ринку. Це вимагає від організації здатності до дослідження ринку, відчувати та реагувати на зміни на ринку, а також спроможність здобувати прихильність клієнтів. TQM пропонує широкий спектр інструментів, які підкреслюють власні

повноваження та управління для досягнення поступового, але постійного вдосконалення бізнес-процесів.

У дослідженні було зосереджено увагу на результатах роботи відділів та вищих керівників двох основних центрів прибутку (тобто за розміром, кількістю працівників та бюджетом). У ході опитування були націлені відділ харчування та напоїв та служба розміщення. Опитувальник базувався на відповідній літературі та оцінювався на надійність перед тестуванням.

Використання TQM менеджерами відділів вимірювалось у кількох елементах, остаточно шкала TQM містила шість підшкал, які вимірюють різні рівні TQM в готелях, включаючи поведінку керівництва, управління людьми, виявлення потреб клієнтів, розміри планування та контролю, інформацію та аналіз, управління процесами. Менеджерів попросили оцінити ступінь їх використання різних практик TQM за 5-бальною шкалою від 1 "іноді" до 5 "завжди". Наприклад, "у моєму готелі всі учасники заохочують пропонувати якісні продукти та послуги".

Описову статистику та показники надійності представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Середнє значення, рівень SD, Alpha надійність та кореляція

Показники	Середнє значення	Mini	Maxi	SD	α	1	2	3	4
1. TQM	4.09	2.17	5	0.52	0.96	1			
2. Ринкова конкуренція	3.32	1.67	5	0.66	0.76	0.27**	1		
3. Фінансові показники	3.91	2.40	5	0.59	0.80	0.41**	0.09	1	
4. Нефінансова ефективність	3.82	2.25	5	0.61	0.78	0.42**	0.06	0.57**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Вісім питань стосувалися операційних інновацій, збільшення доходів, зайнятість приміщень / рівня забезпечення продуктами харчування та напоями, рівня зайнятості, середньої вартості номера / середніх витрат клієнтів на продукти харчування і напої, можливості повернення, підготовки кадрів і розвитку, морального духу персоналу і операційного бюджету. Респондентів попросили оцінити, наскільки вони задоволені роботою свого підрозділу за 5-бальною шкалою від 1 «зовсім не задовільно» до 5 «вкрай задовільно». Аналіз факторів виділив два фактори з фінансовим показниками, згруповані в одному факторі, а нефінансові показники в іншому, які пояснюють 59,2% загальної дисперсії. Статистика випробувань для двох факторів становила відповідно 0,80 і 0,76, що свідчить про достовірність вимірювань. Фактори використовувались при тестуванні гіпотез щодо фінансових та нефінансових показників.

Ринкова конкуренція вимірювалася за трьома пунктами, адаптованими П. Хандаваллою [79], де інтенсивність ринкової конкуренції відображалася у трьох аспектах: ціні, товари та просування на ринку. Респондентів попросили вказати, наскільки важко було їм керувати ринковою конкуренцією щодо товарів та послуг, якості продукції та послуг та маркетинговими зусиллями порівняно з конкурентами. Факторний аналіз отримав однофакторне рішення, пояснивши 67,8% загальної дисперсії та коефіцієнт альфа Кронбаха 0,74, що вказує на надійність цієї конструкції. Відповіді оцінювались за 5-бальною шкалою, 1 - "зовсім не складно" та 5 "надзвичайно складно". Ринкова конкуренція розраховувалася як середнє значення для трьох показників (табл. 2.2).

Респонденти переважно чоловіки молодого та середнього віку з вищою кваліфікацією. Більше половини респондентів мали професійну кар'єру в готелях понад 7 років. Табл. 2.2 підсумовує описову статистику та кореляційну матрицю для всіх залежних та незалежних змінних в оціночних моделях.

В дипломній роботі було також оцінено вплив взаємодії TQM та ринкової конкуренції на фінансові результати діяльності готелів. У табл. 2.3 наведено результати оцінки для рівняння (2.1) (фінансові показники) та рівняння (2.2)

(нефінансові показники):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 C + \beta_2 Q + \beta_3 CQ + \varepsilon \quad (2.1)$$

$$Y_{ii} = \beta_0 + \beta_1 C + \beta_2 Q + \beta_3 CQ + \varepsilon \quad (2.2)$$

де: C = конкуренція;

Q = практика TQM;

Y_i = фінансові результати;

Y_{ii} = нефінансова ефективність;

CQ = взаємодія конкуренції та практики TQM;

ε = похибка вибірки.

Слід зазначити, що на взаємозв'язок залежних та незалежних змінних в регресійному моделюванні та їх наслідки також можуть впливати різні екологічні, інституційні та демографічні фактори. Для оцінки моделі використовувались середні значення залежних та незалежних змінних. Рівняння (2.1) з контрольованими змінними за родом, віком, кваліфікацією, ідентифікацією роботи, ідентифікацією країни, професійним досвідом, а також зірковим рейтингом, було обчислено та представлено у табл. 2.3.

Модель (2.2) пропонує оцінювати вплив взаємодії TQM та ринкової конкуренції на нефінансові показники діяльності готелів. Як видно з табл. 2.3 для рівняння 2 (нефінансова ефективність), загальна модель є значущою з скоригованим R^2 20,2% та F-значенням 5,36 ($p < 0,01$). Коефіцієнт β_3 є позитивним та значущим ($p < 0,01$), що говорить про значний вплив взаємодії ринкової конкуренції та TQM практики на нефінансові показники діяльності готелів.

На діяльність відділу може впливати широкий спектр екологічних та організаційних факторів. Орієнтуючись на готелі, це дослідження досліджувало вплив двох таких факторів: використання TQM та інтенсивності ринкової конкуренції на ефективність на рівні служб готелю.

Ввзаємозв'язок TQM, ринкової конкуренції, продуктивності та керованих змінних

Показники	Коефіцієнт	Фінансові результати			Нефінансова ефективність		
		B	SEB	β	B	SEB	β
Constant	β_0	0.17	0.31		0.36	0.32	
TQM (Q)	β_1	0.43	0.08	0.38**	0.54	0.09	0.46**
Ринкова конкуренція (C)	β_2	0.01	0.07	0.01	-0.03	0.07	-0.04
Q × C	β_3	0.04	0.11	0.03	0.37	0.11	0.24**
Стать	β_4	-0.02	0.10	-0.01	0.03	0.10	0.02
Вік	β_5	-0.12	0.06	-0.15	-0.05	0.06	-0.06
Кваліфікація	β_6	0.04	0.04	0.07	0.01	0.04	0.01
Рейтинг країни	B7	0.20	0.09	0.16*	-0.01	0.10	-0.01
Досвід професійної діяльності	B8	0.07	0.04	0.14	0.03	0.04	0.07
Зірковість готелю	B9	-0.08	0.07	-0.09	-0.11	0.07	-0.11
Рівень управління	B10	-0.07	0.08	-0.06	-0.02	0.09	-0.01
R2		23.6%			24.8%		
Adjusted R2		18.9%			20.2%		
F-value		5.00**			5.36**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Теоретично TQM може впливати на фінансові показники безпосередньо та опосередковано, тим не менш, емпіричні результати в цьому плані дали неоднозначні результати. Коефіцієнт впливу двосторонньої взаємодії TQM та ринкової конкуренції на фінансові показники не суттєвий. Нефінансові показники роботи служби були визначені спільно з використанням керівниками TQM та їх сприйняттям інтенсивності ринкової конкуренції.

Ті відділи, які успішно працюють з точки зору нефінансових показників ефективності, швидше за все, матимуть покращені фінансові результати, оцінені як доходи та витрати клієнтів, так і виконавши операційний бюджет, оскільки нефінансові показники ефективності, такі як загальне задоволення клієнтів та моральний стан працівників, як правило, розглядаються як допоміжні фактори рентабельності. Ць відбувається тому, що більша задоволеність пов'язана з більш високим рівнем утримання, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на рентабельність. Крім того, існує загальна думка, що задоволені клієнти готові платити більш високі ціни, що згодом збільшує дохід та прибуток. Емпіричні дані, отримані насамперед за межами індустрії гостинності, свідчать про те, що ті фірми, які досягають високого задоволення клієнтів, також отримують високі прибутки завдяки підвищенню лояльності клієнтів або позитивному слову. Те ж саме може бути застосовано до готелів, які здатні забезпечити високу якість своїх товарів та послуг.

Коли конкуренція низька за таких умов, як дуже великий попит чи монопольний / олігопольний ринок, готелі можуть бути в змозі залишатися прибутковими, не вкладаючи значних коштів у ринкову діяльність та поліпшення якості. Однак більшість готелів, особливо у містах, діють в умовах монополістичної конкуренції. Особливість конкурентоспроможного ринку стосується великої кількості готелів у тій же географічній зоні, що беруть участь у інтенсивній та динамічній конкуренції, тоді як його монопольний елемент має конкуренцію на основі диференційованих товарів з метою зробити попит менш еластичним, щоб отримати більший контроль над ціною. Сильна орієнтація на ринок / клієнтів є життєво важливою в такій ситуації, і готелі повинні бути конкурентоспроможними і в той же час відповідати очікуванням клієнтів. Якщо готель може постійно надавати диференційовані послуги, можна створити та підтримувати позитивні стосунки зі своїми клієнтами.

Якість є рухомою ціллю, оскільки очікування клієнтів можуть зростати в зв'язку з посиленою конкуренцією та маркетинговою діяльністю. Цей динамічний характер якості обслуговування створює потребу в постійному

вдосконаленні, що, в свою чергу, вимагає впровадження TQM в готелях. Без сумніву, керівники повинні визнати TQM як інтегровану філософію покращення якості, яка охоплює всі сфери бізнесу та враховує не лише зовнішніх клієнтів, але й внутрішніх замовників: працівників.

2.3. Оцінка лояльності клієнтів у секторі обслуговування

Ми живемо у світі, де бажання нескінченні, а ресурси, які ми маємо, обмежені. Просуваючись до дедалі більшої кількості обмежених ресурсів, споживачі купуватимуть той товар / послугу, який за найменші гроші пропонує більш високу споживчу цінність. Задоволеність споживачів - це поняття, яке визначається як різниця між очікуваннями клієнта і тим, що він насправді отримує. Якщо він отримає більше, ніж очікувалося, він буде щасливий, якщо клієнт отримує менше, він буде розчарований. Задоволений клієнт, швидше за все, захоче повторити свій досвід з нами, в той час як незадоволений клієнт буде робити поганий маркетинг, розповідаючи, принаймні 8 особам про свій невдалий досвід.

Самі компанії можна розглядати як ланцюжок розподілу вартості, що складається з первинної та вторинної діяльності. Основна діяльність складається з переробки сировини, операцій, маркетингу збуту та обслуговування клієнтів. Вторинна діяльність пов'язана з функціонуванням відділів, фінансів, людських ресурсів, маркетингу тощо [87].

Багато компаній витрачають понад 75 відсотків свого маркетингового бюджету на завоювання нових клієнтів, але це насправді негативно впливає на загальні вигоди організації, оскільки для утримання існуючих клієнтів потрібно набагато менше. Чим довша тривалість життя клієнта, тим більша прибутковість компанії, тому що клієнт все більше з цим пов'язаний (це також перетворюється на емоційний зв'язок), що робить цих споживачів не надто чутливими до низьких цін, які можуть запропонувати інші компанії .

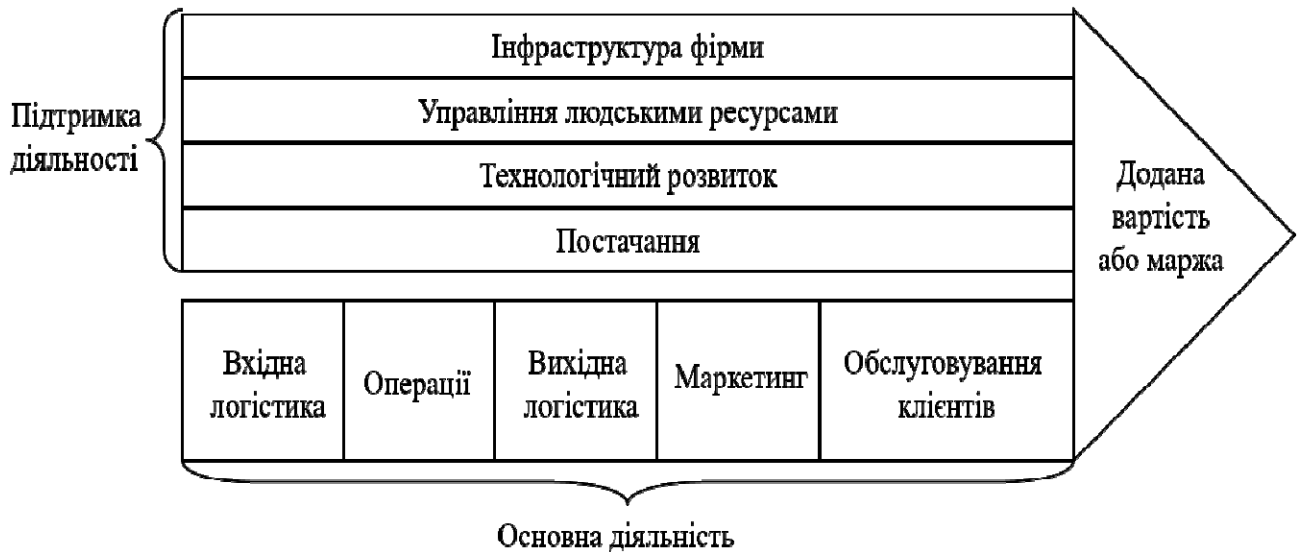


Рис. 2.2. **Мережа цінностей Портера [87]**

З точки зору замовника, організаціям потрібно не тільки задовольняти їхні потреби, але навіть мати можливість передувати їм. У будь-якому випадку фірма повинна ставитися до замовника не тільки як до особливого споживача, але як до спеціалізації, яку він має, оскільки тільки так може бути досягнута лояльність споживачів.

Єдиний спосіб компанії утримувати своїх лояльних клієнтів - це створити з ними добрі стосунки. У наш час зростання та прибутковість організації залежить від кількості задоволених клієнтів. Для підтримки лояльності споживачів та лояльності до бренду необхідно створити міцні та довгострокові відносини, які можна побудувати, пізнавши потреби, очікування, бажання та почуття споживача.

Питання полягає у побудові постійних відносин між компанією та споживачами, обслуговуючи його найкращим чином. Зважаючи на те, що конкуренція стає все більш жорсткою, компанії розуміють, що вони не можуть просто конкурувати за ціною, вони створюють стратегії, створюючи особливу турботу про споживача, а також диференціюючи свої товари та послуги. Обслуговування клієнтів пов'язане саме з сприйняттям, воно часто є

суб'єктивним і дещо складним.

Сучасним клієнтам сучасності важко догодити. Вони більш обізнані, більш вимогливі, менше забувають і знають ціни. Компанії повинні витратити великі суми грошей на залучення нових клієнтів, але слід підкреслити, що важливіше зберегти існуючих. Запорука успіху - мати якомога більше лояльних клієнтів, оскільки вони купують більше нових продуктів, які компанія випускає на ринок, купують існуючі та є менш вразливими до цін та пропозицій конкурентів.

Організація повинна подолати очікування клієнтів, а не просто їх виконати, оскільки «нужденний» клієнт виїде негайно, як тільки буде представлена краща пропозиція. Хоча лояльний клієнт має міцний емоційний зв'язок з організацією бренду та продуктом, що робить його менш раціональним. Задоволення існуючого замовника приносить користь, оскільки він розповість своїм знайомим про товари та послуги, які компанія пропонує, але незадоволений споживач може становити "небезпеку", оскільки кількість людей, які почують про його невдоволення, буде зростати в експоненціальному масштабі. Організації повинні розуміти, що найкраща реклама для себе - задоволений споживач.

Таблиця 2.4

Причини вибору та зміни вибору споживачів

Причини, через які споживачі вибирають конкретний то вар	Причини, через які споживачі змінюють товар
Приблизно 7% продукції вибирається завдяки технічним умовам	Близько 8% клієнтів змінюють свою продукцію через її якість або вартість
Близько 50% продукції обирається завдяки надійності та відповідальності виробника	Близько 40% споживачів міняють товар, відмовившись від організації та, отже, незадовільного обслуговування

Р. Олівер [85] також вказує на ряд інших причин, через які споживачі відмовляються від організації та продуктів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фактори, через які споживачі відмовляються від продуктів

Фактори, що вимірюються	Якісні фактори
1- виконання	1 - обслуговування клієнтів
2-якість	2 - спосіб поведінки споживачів
3-достовірність	3 - бажання допомогти
4-вартість	4 - навички вирішення проблем

Управління відносинами з клієнтами - одна з найважливіших концепцій сучасного маркетингу. Багато років тому його визначали просто як управління даними, пов'язаними з клієнтами, але це визначення стосувалося лише обробки окремих даних було занадто вузьким. В даний час управління стосунками з клієнтами стосується не лише обробки даних, а створення її вартості розподілу та створення тісних, довгострокових відносин зі споживачами.

Використовуючи інформацію, якою володіє компанія про своїх клієнтів, можна виявити важливі тенденції та приховані тенденції, які можуть мати клієнти. Ці дані можуть забезпечити організацію велику конкурентну перевагу. Як і будь-який інший тип підходу, управління відносинами з клієнтами має свої переваги та недоліки (табл. 2.6).

Працівники завжди були ключовим моментом для організацій. Вони є і надалі будуть джерелом конкурентних переваг. Те саме стосується моделі Гесклета-Шліссінгера, яка включає лояльність працівників у процесі створення лояльності споживачів. В цій моделі використовується два терміни "цикл успіху" та "цикл невдач".

У циклі успіху пов'язані інвестиції компанії у співробітників через різні тренінги, це призводить до підвищення компетентності та задоволеності.

Переваги та недоліки управління відносинами з клієнтами

Переваги	Недоліки
Надання високоякісного обслуговування клієнтів	Висока вартість
Створення пропозиції, яка найкращим чином відповідає потребам споживачів	Високий ризик
Поліпшення довгострокових відносин	Недосягнення цілей
Заохочення лояльності споживачів	Багато компаній розглядають це просто як програмне забезпечення, але єдина технологія не може запропонувати рішення

Чим компетентніші працівники, тим швидше і ефективніше виконується робота. Це призводить до вищого сервісу в задоволенні споживачів і в кінцевому підсумку "увінчається" збільшенням лояльності споживачів. Продажі також збільшать прибуток, зробивши частину цих прибутків, вкладених у «професійне» зростання працівників, що призведе до запуску нового циклу.

Хоча "цикл невдач" пов'язаний з переходом працівників з однієї організації до іншої та недостатньою компетентністю (рис. 2.3).

Для оцінки лояльності споживачів серед клієнтів готелів було проведено опитування. Анкети були роздані відповідним клієнтам.



Рис. 2.3. Цикл невдач (Гесклет)

Відразу після їх заповнення анкети були повернені назад, щоб їх дані могли оброблятися. Відповіді на зібрані дані кодуються таким чином (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Пояснення щодо кодування питань та відповідей

Питання	Код 1	Код 2	Код 3	Код 4	Код 5	Код 6
Чи Ви задоволені якістю обслуговування в готелі? P(1)	Так	Ні	-	-	-	-
Як часто Ви відвідуєте наш готель? P(2)	Дуже часто	Часто	Помірно	Рідко	Дуже рідко	-
Як Ви дізналися про наш готель? P(3)	Від друзів	Від родини	З інших джерел	-	-	-
Чи Ви задоволені якістю обслуговування у готелі? P(4)	Дуже задоволений	Задоволений	Не надто задоволений	Зовсім не задоволений	-	-

Продовження табл. 2.7

Питання	Код 1	Код 2	Код 3	Код 4	Код 5	Код 6
Як Ви оцінюєте послуги готелю? P(5)	Відмінно	Добре	Середнє	Погано	-	-
Як Ви оцінюєте якість харчування в готелі? P(6)	Відмінно	Добре	Середнє	Потреба в покращенні	-	-
Як Ви оцінюєте ставлення персоналу? P(7)	Дуже доброзичливий	Добре	Середнє	Необхідні зміни	-	-
Чи скористуєтесь Ви послугами готелю наступного разу? P(8)	Так	Ні	Можливо	-	-	-
Чи будете Ви рекомендувати наш готель знайомим? P(9)	Так	Ні	Можливо	-	-	-
Що Вам сподобалось найбільше у готелі? P(10)	Приємна обстановка	Дуже хороше обслуговування клієнтів	Її ідеальна їжа та сервіс	Обслуговування та виховання персоналу	Інше	-
Оцініть загальну якість обслуговування в готелі за 10-бальною шкалою P(11)	1-3	4-6	7-8	9-10	-	-

Обробка даних проводилась за допомогою статистичної програми Statistica. Підсумкові значення надано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підсумкові значення описової статистики для кожної змінної

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.9333	2.7467	1.6933	1.6800	1.8267	1.8800	1.8933	1.9733	1.5867	2.8400	3.1467
Median	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	3.0000	3.0000
Mode	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00
Std. Deviation	0.9348	1.0538	0.7528	0.6186	0.6852	0.6967	0.7456	0.7161	0.8557	1.0659	0.4847

До цієї табл. 2.8 входять прості описові показники, такі як:

1 - Середнє очікуване значення випадкових величин, взятих у дослідженні;

2 - Середнє числове значення, що ділить верхню половину відповіді вибірки від іншої половини даних;

3 – Мода - значення, що повторюється найчастіше серед вибраних даних;

4 - Стандартне відхилення - величина відхилення або розподілу даних від їх середнього значення.

Відповідно до даних таблиці, видно, що найбільша зміна у відповідь на середні очікування відбувається у запитанні 10 із відповідним значенням стандартного відхилення 1,065. Інші подібні дані також є результатами відповідей на питання 1 і 2, де значення стандартного відхилення досягають дуже близьких до 1. Як видно з даних, відповіді, які мають приблизний ступінь сумісності між ними, є відповідями на питання 4 та 11 із відповідними значеннями стандартного відхилення менше 1, конкретно 0,618 і 0,484 (де можна спостерігати і ступінь високої конвергенції відповідей).

Друге питання розкриває цікаву тенденцію щодо прихильності споживачів. На питання про те, наскільки вони лояльні до цих готелів, близько 77,3% надали позитивні відповіді, що вказує на високий рівень лояльності клієнтів до цих ресторанів. Підтверджуючи той факт, що існує лояльність споживачів у готельному секторі. Ще один елемент анкети - це інформування клієнтів про готелі. Тут ми зазначимо, що більшість членів родини та друзів складають близько 82,7%, тоді як лише незначна частина повідомляється через інші джерела.

Тим часом, питання 4,5,6 та 7 ще більше посилюють думку про існування лояльності споживачів, оскільки на запитання про послуги, продукти харчування та навколишнє оточення клієнти дають значний відсоток позитивної відповіді (тобто задоволення та додану вартість "сприймається" цими замовниками). Їх приємний досвід підкріплюється тим, що якщо його запитують, чи будуть вони пропонувати готелі іншим людям, приблизно 65,7%

так і, можливо, 24%, тоді як решта 10,7% мають негативне ставлення.

Слід зазначити, що споживачі віддають перевагу послугам з 34,7%, а на другому місці їжа і обслуговування - 32%. Переходячи до питання 11, ми зазначимо, що відсоток 86,7% оцінює готелі на 7-10 балів (оцінки вище середнього (знову ж таки показує наявність задоволення та позитивного досвіду).

Отже, лояльність споживачів - це не просто концепція, це складний процес, коли кожен її крок може бути здійснений за допомогою відповідних маркетингових цілей, політик та відповідних стратегій. Цей процес починається всередині організації з виробництва продукції чи послуг і завершується замовником. Його сприйняття є життєво важливим для організації.

Співробітники відіграють ключову роль у обслуговуванні клієнтів та задоволенні споживачів, і оскільки вони є "представниками організації" перед клієнтами, їм потрібно проходити навчання, мати певну мотивацію та задоволення роботою, яку вони виконують, оскільки лише це може передати задоволення та позитивний досвід і для наших клієнтів.

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Управління якістю обслуговування в індустрії гостинності через управління службовими зустрічами

Надання хорошого обслуговування клієнтам - головна мета, яку час від часу прагне досягти кожен сервісний бізнес. Можливість постачальника послуг надавати якісну послугу вважається важливою стратегією успіху та виживання у конкурентній боротьбі. У цьому випадку зустріч із сервісом є важливою частиною процесу надання послуг, оскільки впливає на оцінку споживачами досвіду споживання послуги. Зустріч із сервісом - один із факторів, що впливають на сприйняття клієнтами якості, задоволеності та цінності послуг, як показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Фактори, що впливають на сприйняття клієнтами послуги

Індустрія гостинності - одна із сфери послуг, із відносно високим рівнем контакту з клієнтами. Чим вище рівень контакту з клієнтами, тим більш

численні та тривалі зустрічі між клієнтами та працівниками. Це означає, що слід приділяти більше уваги тому, як керувати усіма можливими зустрічами зі службою, що значно вплине на якість обслуговування організації гостинності та, врешті-решт, на прибуток. Багато організацій гостинності вклали значні кошти в розробку системи надання послуг, яка забезпечить, щоб клієнти отримували стабільно якісну послугу при кожній зустрічі з послугами. Це робить службову зустріч в індустрії гостинності набагато важливим чинником, про який потрібно піклуватися в майбутньому.

Якість обслуговування визначається тим, що сприймають клієнти. Це означає, що клієнти відіграють важливу роль у оцінці якості послуг. Дуже часто компанії визначають якість обслуговування незалежно від того, як її сприймають клієнти, так що час і гроші вкладаються в програми низької якості. С. Гронрус [72] визначив два аспекти якості обслуговування, як це як вона сприймається замовниками; її технічної та функціональної якості (рис. 3.2).

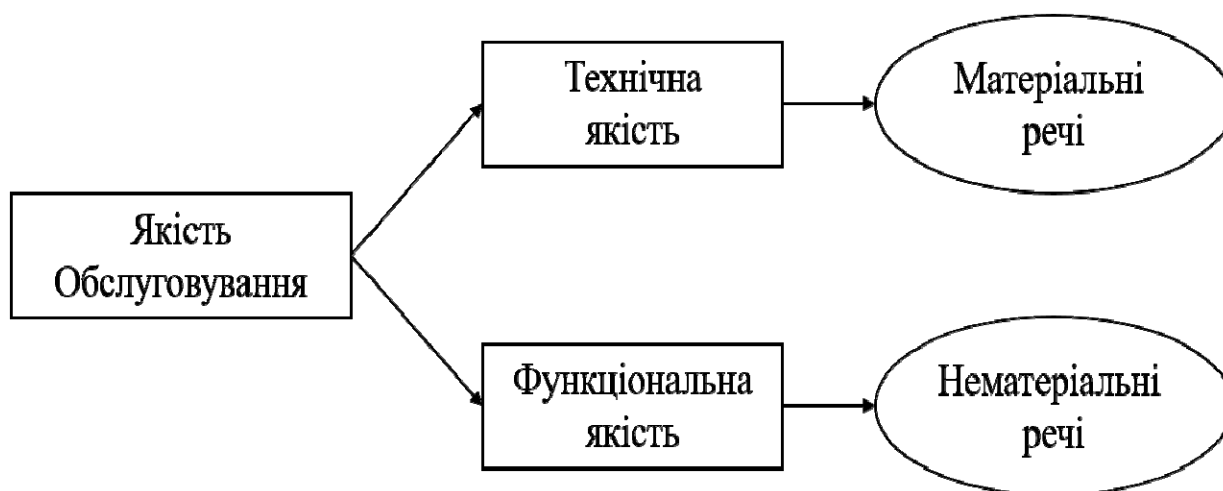


Рис. 3.2. Технічна якість та функціональна якість [72]

Технічна якість є результатом або кінцевим результатом процесу виробництва послуг. Функціональна визначає, як клієнт отримує послугу і як переживає процес одночасного виробництва та споживання. Всі матеріальні речовини створюватимуть технічну якість, але нематеріальні речі

створюватимуть функціональну якість. Наприклад, в ресторані смачна їжа, яку подають гостю, - це технічна якість послуги; в той час, як офіціант ставиться до гостя і обслуговується - це функціональна якість. Вони обидві впливають на замовника у сприйнятті якості послуг. Дуже часто постачальник послуг, який виконує ефективніші функціональні якості, отримає конкурентну перевагу, коли більшість постачальників послуг надають відносно однакові технічні якості.

Оцінюючи якість послуг, споживачі враховують п'ять аспектів:

1. Надійність: здатність виконати обіцяну послугу надійно та точно.
2. Відповідальність: готовність допомогти клієнтам та забезпечити швидке обслуговування.
3. Упевненість: знання та ввічливість працівника та здатність викликати довіру та впевненість.
4. Емпатія: турботлива, індивідуалізована увага, приділена клієнтам.
5. Матеріальні речі: зовнішній вигляд фізичних засобів, обладнання, персоналу та письмових матеріалів.

Ці якості зазвичай розглядаються споживачами, коли вони хочуть отримати послугу або коли хочуть оцінити якість послуг.

Термін "зустріч із послугою" використовується, коли клієнти взаємодіють безпосередньо з сервісом. Важливим моментом для постачальника послуг є вплив на сприйняття клієнтами якості послуг. Наприклад, гість готелю може зазнати декількох зустрічей із сервісом при бронюванні номера, заїзді до готелю, супроводі в номер дзвоником, їжею в ресторані готелю, користуючись послугами тощо (рис. 3.3).

На цих зустрічах гості готелю отримують уявлення про якість обслуговування в готелі, і кожна зустріч сприяє загальному задоволенню та готовності гостя готелю знову працювати з організацією готелю. Щодо готелю, то кожна зустріч - це можливість забезпечити якісне обслуговування гостей.

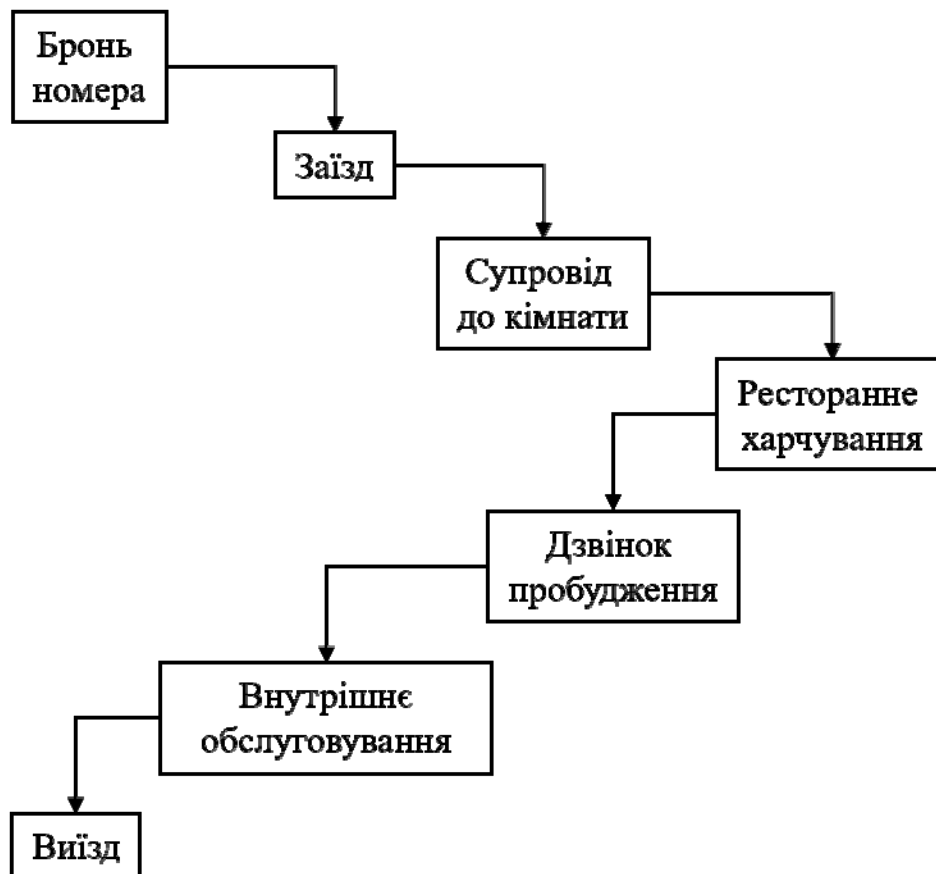


Рис. 3.3. "Каскад" зустрічей з послугою для відвідування готелю

Позитивні службові зустрічі доповняють загальний образ високої якості обслуговування, тоді як негативні дадуть зворотний ефект. Отже, поєднання позитивних та негативних зустрічей змусить замовника почуватись невпевнено у якості послуг організації, сумніватися у її послідовності надання послуг та вразливим до звернень конкурентів. Крім того, кожна зустріч з різними людьми та відділами в організації також додасть або зменшить потенціал для продовження відносин.

Існує три загальних типи службових зустрічей в індустрії гостинності: віддалені зустрічі, телефонні зустрічі та зустрічі віч-на-віч. Віддалені зустрічі можуть відбуватися без будь-якого прямого контакту з людьми, наприклад: бронювання номера через Інтернет. У цьому випадку технічна якість є єдиним пунктом для контролю, оскільки немає прямої взаємодії з постачальником послуг. Хоча телефонна зустріч - це тип зустрічі між кінцевим клієнтом та

організацією, що відбувається по телефону, наприклад: бронювання кімнати або столу по телефону. У цьому випадку тон голосу, знання працівників та ефективність у вирішенні питань клієнта стають важливими критеріями для оцінки якості обслуговування. Що стосується зустрічей віч-на-віч, то між працівником та замовником існує прямий контакт. Як словесна, так і невербальна поведінка є важливими визначальними факторами якості обслуговування, а також відчутними підказками, такими як одяг працівника, обладнання, фізичні умови та інші відчутні символи.

Щоб уникнути негативних зустрічей із службою чи забезпечити наявність позитивних зустрічей із службою, необхідно з'ясувати, які речі можуть приносити задоволення клієнтів та які інші речі можуть викликати невдоволення клієнтів при зустрічі зі службою.

Перш за все, існують чотири загальні теми, що визначаються як джерела задоволення / незадоволення клієнтів у пам'ятних зустрічах із послугами:

1. Відновлення: реакція працівників на збої в системі надання послуг.
2. Адаптивність: відповідь працівників на потреби та запити клієнтів.
3. Спонтанність: непередбачувані та непрохані дії працівника.
4. Справа: відповідь працівників на проблемних клієнтів.

Якщо на чотири теми відповіді не буде, це призведе до невдоволення клієнтів. Отже, розуміючи загальну поведінку служби важливо передбачити якнайбільше позитивних відповідей, а не негативних (табл. 3.1).

По-друге, характеристика нематеріальної послуги стає ще однією проблемою, оскільки дослідження показали, що очікування клієнтів вищі для сервісів, які є більш нематеріальними, ніж для послуг з більш відчутними можливостями. Готельна організація стає проблемою додати більше відчутності на зустрічі з послугами, що може зменшити шанси на більшу розбіжність між очікуваннями клієнтів та сприйняттям, коли виникає проблема з цією зустріччю. Таким чином, постачальник послуг може додати більше відчутності при наданні послуги, показуючи безпосередньо сервісний процес замовнику.

Загальна поведінка в обслуговуванні - робити і не робити

Тема	Зробіть	Не треба
Відновлення	Визнання проблеми Поясніть причини Вибачтесь Компенсація / оновлення Викладіть варіанти Беріть на себе відповідальність	Ігноруйте клієнта Звинуватйте замовника Залиште клієнта "самого по собі" Пониження рівня Дійте так, ніби нічого поганого немає "Звалювайте"
Адаптивність	Визнайте серйозність потреби Висловіть подяку Передбачте Спробуйте розмістити Налаштуйте систему Поясніть правила / політику Беріть на себе відповідальність	Ігноруйте Обіцяйте, але не дотримуйтесь Проявіть небажання намагатися Збентежуйте замовника Смійтесь із замовника Уникайте відповідальності "Звалювайте"
Спонтанність	Знайдіть час Будьте уважні Передбачте потреби Слухайте Надайте інформацію Проявіть співпереживання	Проявіть нетерплячість Ігноруйте Кричите / смійтесь / лайтесь Крадіть у клієнтів Дискримінуйте
Справа	Слухайте Спробуйте розмістити Поясніть Відпустіть клієнта	Виявіть клієнту своє особисте незадоволення Нехай незадоволеність клієнта вплине на інших

Наприклад: в ресторані постачальник послуг може безпосередньо показати

гостям процес приготування їжі, щоб вони могли самі пережити процес та побачити, як готується їжа. Додаючи більше відчутності до наданої нами послуги, клієнт більш навряд чи може судити про надання послуги, що настільки сильно відхиляється від очікуваної якості обслуговування. Як результат, постачальник послуг зможе запобігти виникненню невдоволення клієнтів або хоча б мінімізувати його, щоб покращити якість послуг.

По-третє, слід також звернути увагу на невербальне спілкування під час управління службовими зустрічами. Загальновідомо, що прояв працівниками таких афективних характеристик, як "дружелюбність, чуйність та ентузіазм" позитивно впливає на загальну оцінку клієнта щодо зустрічі з послугами та сприйняття якості послуг" [94, р. 378]. Більше того, Д. Сандарам та С. Вебстер додають, що як "вербальні, так і невербальні елементи спілкування між постачальником послуг та замовником впливають на впливи або суб'єктивні почуття замовника, що, в свою чергу, впливає на їх оцінку зустрічі з послугою". Існує кілька невербальних підказів, що впливають на службові зустрічі, до яких, зокрема, відносяться [94, р. 390]:

1. Кінетика - рухи тіла, такі як контакт з очима, кивок, струшування рукою, посмішка та прийняття розслабленої та відкритої пози;
2. Паралангваге - голосовий крок, голосова або амплітуда голосу, зміна тону, паузи і плавність;
3. Проксеміки - відстань і відносні пози постачальника послуг та клієнта, а особливо використання дотику;
4. Фізичний вигляд.

Д. Сандарам та С. Вебстер припускають, що ці невербальні сигнали впливають на сприйняття клієнтів певним тенденційним чином, як це видно з таблиці 3.2.

Коли працівники сервісу точно знатимуть, що від них очікується в плані невербальної поведінки, окрім словесного спілкування, вони зможуть підвищити свої ефективні навички спілкування усно та невербально. У міру того, як навичка ефективного спілкування зростає, зустріч із послугою стане більш позитивною, а сприйнята якість послуг буде покращуватися у міру

відповідності п'яти вимірам якості обслуговування.

Таблиця 3.2

Сприйняття клієнтом невербальних підказок постачальника послуг

№ за/п	Невербальні підказки	Сприйняття клієнта
1.	Усміхнений, легкий сміх і частий контакт очей	Привітність і ввічливість
2.	Голова, яка киває	Емпатія, ввічливість та довіра
3.	Частий контакт очей	Надійність
4.	Рукоштовування руки	Привітність і ввічливість
5.	Уповільнення темпу мовлення, менший крок, помірні паузи та менший нахил	Доброзичливість і надійність
6.	Більш швидкий темп мовлення, більш високий крок, висока інтенсивність голосу та більша флексія	Компетентність, але менша дружелюбність
7.	Торкання	Доброзичливість та співпереживання
8.	Фізична привабливість	Доброзичливість, надійність, компетентність, співпереживання та ввічливість
9.	Колір та інтенсивність одягу	Доброзичливість, компетентність та надійність

Незважаючи на це, потрібні певні зусилля з боку менеджерів гостинності, щоб розвинути обізнаність службовців про важливість невербальної поведінки, окрім вербальної комунікації для досягнення ефективних навичок спілкування, що підвищить якість обслуговування.

Щоб зробити службовця сервісу більш чутливим до невербальних ознак, менеджери можуть використовувати рольові ігри та показувати відеокасети фактичного надання послуг, які демонструють як позитивну, так і негативну невербальну підказку. Постійний зворотний зв'язок також буде корисним, щоб нагадати працівникам служби про важливість невербальної комунікації. Крім того, періодичні опитування важливі для оцінки сприйняття клієнтами невербальної поведінки представників служби. Надання стимулів може бути бажаним заохотити службовців до впровадження рекомендованих змін у невербальній поведінці.

По-третє, культура та мотивація покупки стають ще двома пунктами, які слід враховувати при спробі керувати службовими зустрічами. Залучення людей до надання послуг означає, що культурні розбіжності та норми швидко вступають у дію, коли клієнти оцінюють зустрічі з послугами. Це, очевидно, актуально, особливо в галузі гостинності, де є так багато культурної витримки як з міжнародними гостями, так і серед самих представників служби.

Отже, організаціям гостинності важливо розробити програми навчання для працівників, які контактують із гостями, такі як: працівники відділення реєстрації в готельному господарстві, щоб гарантувати, що вони зможуть надавати послугу «правильним» способом. Що стосується організацій, які розраховують на задоволення гостей-міжнародників, вони повинні надати співробітникам мультикультурну програму навчання, яка включає програму навчання мов та крос-культурне розуміння для задоволення можливих культурних очікувань іноземних гостей. Ця ідея узгоджується з результатами дослідження, що свідчить про те, що продуктивність працівників відділення реєстрації є критично важливою для базової оцінки гостей щодо якості обслуговування в готелі. Що стосується ресторану, то офіціантам слід добре пройти навчання, щоб вони більше усвідомлювали, як можна краще обслуговувати відповідно до того, що очікують гості.

Управління якістю обслуговування завжди було ціллю для більшості організацій гостинності, оскільки це призведе до задоволення клієнтів, яке сама

організація має намір досягти. Чим більше вплив організації має на якість її обслуговування, тим краще вона матиме контроль над задоволенням своїх клієнтів.

Зустріч із послугою - один із прогнозів якості обслуговування. Це пункт надання послуг, коли існує взаємодія між співробітником служби та замовником. Тому проведення позитивної службової зустрічі є дуже важливим. Коли постачальник послуг зможе зрозуміти та задовольнити очікування замовника, буде досягнута позитивна зустріч із послугою. Проаналізувавши проблеми в управлінні службовими зустрічами, можна отримати декілька моментів у досягненні позитивних службових зустрічей:

1. Клієнти, як правило, розглядають те, як співробітник служби чи постачальник послуг виконує зусилля з відновлення, наскільки пристосований працівник служби чи постачальник послуг, наскільки хороша спонтанність та наскільки хороший службовець або постачальник послуг у вирішенні проблем клієнта;

2. Додавання більшої відчутності на зустрічі з послугами дозволить мінімізувати ризик виникнення великої розбіжності між очікуванням та сприйняттям клієнтів;

3. Невербальну комунікацію слід враховувати, оскільки 93% вражень, що формуються у свідомості замовника, визначаються невербальними сигналами;

4. Культурний аспект - це ще один момент, який впливатиме на службову зустріч. Можливість постачальника послуг реагувати на культурні відповіді до прийнятих стандартів стане вагомим моментом для розвитку позитивної зустрічі з послугами;

5. Мотивація придбання також є ще одним моментом, який слід враховувати при спробі керування службовою зустріччю, оскільки це відповідає очікуванню клієнта.

3.2. Обґрунтування напрямків впровадження Servqual-методу в готельному господарстві

Проблеми управління якістю та задоволеність споживачів довгий час не використовувались як одна з головних цілей у кожній компанії. Концепція управління якістю та задоволеність споживачів була створена в 1980-х роках, коли компанії в усьому світі почали впроваджувати систему тотального управління якістю (TQM), завдяки якій вони мали намір досягти високого задоволення клієнтів з метою протистояти зростанню глобалізації. Промислові виробничі організації були першими суб'єктами господарювання, які мали справу з важливістю якості. Застосування управління якістю в цих галузях, безумовно, простіше з точки зору досягнення стандартизації, а також виправлення бракованого товару або несправності, допущеної в процесі виробництва.

Особливо у зв'язку з тим, що конкурентоспроможне середовище посилюється і менеджмент якості набуває більшого значення навіть у сфері послуг, де потрібно враховувати конкретні особливості послуг - особливо їх відчутність, невід'ємність та мінливість. Тому якість послуги досить складно виміряти - проте, її можна легко оцінити відповідно до рівня задоволеності клієнтів. Саме задоволеність клієнтів вважається ключовим фактором диференціації на висококонкурентних ринках і стає все більш важливим елементом стратегії фірми.

Всесвітня організація туризму (СОТ) визначає якість для сектору проживання як "задоволення в рамках прийнятої ціни усіх законних вимог та очікувань замовника, які включають основні якісні фактори, такі як безпека, гігієна, досяжність послуг розміщення та посадки, гармонія з людським та природним середовищем".

Задоволеність клієнтів та якість послуг - це взаємно змішані концепції, і їх послідовний аналіз є вирішальним інструментом конкурентоспроможності. Систематично та постійно оцінювати задоволення допомагає виявити

приховані проблеми, які можуть призвести навіть до банкрутства компанії у своїх найгірших наслідках.

Для оцінки задоволеності клієнтів ми можемо використовувати інструменти, які надають постачальнику послуг досить основну картину задоволення (наприклад, системи скарг, таємні покупки, опитування задоволення, прості опитувальники) 1, а також більш складні методи (Gap2, Капо3, PFI4, ECSI5), що базуються на моделях, метою яких є управління якістю обслуговування та задоволенням клієнтів таким чином, щоб вони стали краще вимірюваними та відстежуваними.

У світі техніка Servqual вважається досить важливою. Він заснований на моделі суперечностей - так званої Gap-моделі, яку теоретично розробили Парасураман, Зейтхамл та Беррі [105]. Gap-модель належить до методів, заснованих на формулюванні атрибутів „ідеального сервісу”. Ці автори представляють кілька вимірів якості послуг, які були кількісно оцінені на основі широких досліджень та впливають на сприйняття клієнтом якості послуг. Ці ознаки згадуються відповідно до їх важливості, і їх теоретична припущення теоретично передбачається у всіх видах послуг:

надійність - досяжність та здатність точно та надійно надавати послугу;

чуйність - готовність та чуйність при зверненні до клієнта, надання оперативної послуги;

впевненість - кваліфікація, їх знання, ввічливість та здатність викликати у клієнта почуття довіри;

співпереживання - співпереживання індивідуальним вимогам, турбота та увага, що приділяється клієнту, чуйний підхід;

матеріальні речі - матеріалізація послуги та вплив навколишнього середовища.

Метод Servqual розуміє якість як відображення задоволення клієнта. Він ґрунтується на презумпції, що задоволеність замовника є відображенням різниці між його очікуванням та сприйняттям рівня необхідної послуги. Розміри якісної послуги, які згадані вище, оцінюються як основні

характеристики якості послуги з точки зору замовника [105]. Gap-аналіз виявляє недосконалість у якості послуг та водночас визначає інструменти для їх подолання, модель використовується для кількісної оцінки задоволеності, а також для оцінки якості послуг.

Модель Gap поділяється на два взаємно інтерактивних рівні (рис. 3.4) - це рівень постачальника послуг та рівень замовника [105]. Основа моделі (рис. 3.4) - це припущення, що основне протиріччя (розрив 5) між сприйманою та очікуваною якістю є функцією часткових суперечностей, які викликають незадоволення клієнта. Щоб усунути це протиріччя (розрив 5), компанії потрібно усунути всі інші протиріччя на стороні постачальника послуг, тобто від розриву 1 до розриву 4 [105]. Перше протиріччя (розрив 1) з'являється між очікуваннями клієнтів та ідеями керівництва цих очікувань. Друге протиріччя (розрив 2) з'являється серед думок керівництва щодо того, що очікують від послуги клієнти, та стандартів, визначених для надання послуги. Третє протиріччя (розрив 3) може виникнути як різниця між визначеними стандартами та реальним наданням послуги. Четверте протиріччя (розрив 4) виникає у випадку, якщо компанія не надає той рівень послуг, який обіцяє. Отже, протиріччя з боку постачальника є основними причинами, що призводять до можливого невдоволення замовника.

Техніка Servqual працює з 22 найбільш популярними твердженнями для оцінки якості послуг. Стандартизована анкета використовується для вимірювань, де твердження представлені 5-ма показниками якісної послуги. На кожне питання сформульовано два твердження - твердження «це повинно бути так», що перевіряє задоволення клієнтів, і твердження «воно подібне до цього», що розкриває сприйняття наданої послуги. Індивідуальні твердження оцінюються замовником за допомогою семиточкової оцінної шкали Лікерта, де 1 означає сильну незгоду, а 7 - тверду згоду. Тоді може бути розрахована різниця між сприйняттям та очікуванням окремих тверджень, і ми також можемо розрахувати загальну зважену або, можливо, не зважену оцінку [105].



Рис. 3.4. **Гарп Модель Парасурамана, Цайтамлі і Беррі** [105]

Оцінка може бути розрахована окремо для окремих пар тверджень (очікування проти сприйняття), для індивідуальних вимірів якісної послуги, а також для загальної сумарної оцінки Servqual у всіх вимірах. Перевага цього методу полягає в тому, що компанія може використовувати отримані результати не тільки для оцінки загальної якості своїх послуг, але і для виявлення ключових вимірів та конкретних аспектів у цьому вимірі, на які компанія повинна зосередитись, щоб збільшити задоволеність своїх клієнтів, оскільки а також якість їх обслуговування.

На сьогоднішній день досліджуваний готель не застосовує жодних інших сертифікатів управління якістю, крім стандартів якості, що впливають з його включення до мережі готелів. Готель намагається отримати інформацію щодо задоволеності клієнтів силою книги запитів та скарг, доступних оглядів в Інтернеті та власних простих неанонімних опитувальників, проведених нерегулярно.

Вхідні дані, необхідні для аналізу розбіжностей були отримані за допомогою кількісного опитування у вигляді анкетування. Основна концепція анкети для гостей готелю базувалася на стандартизованих сервісних анкетах. Запропоновані питання опитування ґрунтуються на першому вимірі якісної послуги («відчутність», «надійність», «чуйність», «впевненість», «емпатія»). Структура анкети була дещо модифікована для потреб опитування в готельному господарстві - особливо деякі питання в базовій анкеті Servqual були переформульовані, а деякі питання навіть були повністю пропущені через їх малу актуальність для готельної галузі.

В рамках практичного застосування ми в основному зосереджувались на найважливішому протиріччі між очікуванням та сприйняттям клієнта, тобто розривом 5. Вимірювання суперечливості клієнтів, що показують, що з одного боку, гості готелю мають досить високі очікування щодо постачальника готельних послуг. З іншого боку, їхнє сприйняття рівня обслуговування, що надається самим готелем, також оцінюється досить високо - наскільки відповідає їх очікуванням. Зі порівняння середніх очікувань та сприйняття для всієї групи респондентів ми бачимо (рис. 3.5), що всі атрибути якісної послуги гості вважають дуже значущими - все ж у випадку жодного з цих ознак гості вважають, що готель повністю виправдав або навіть перевершив їхні очікування.

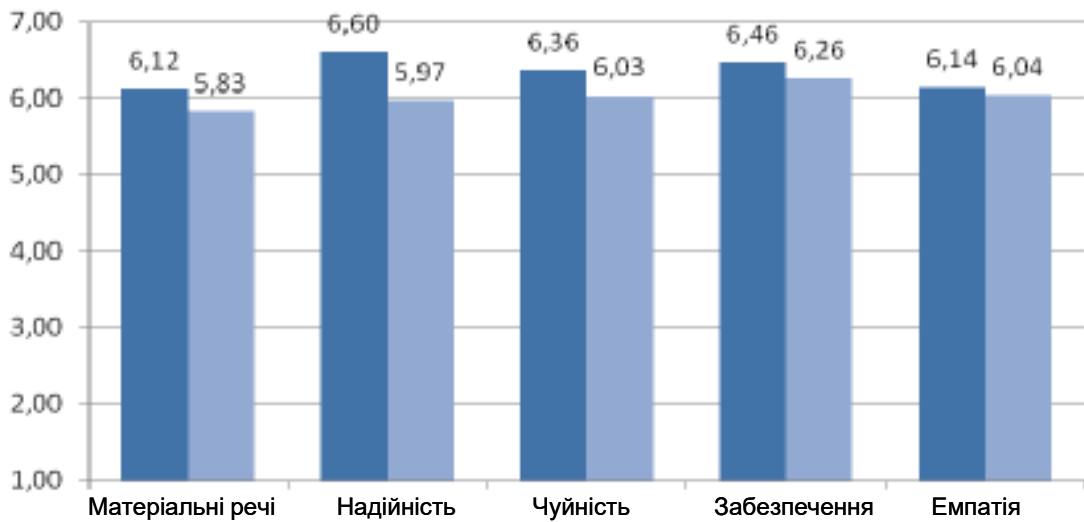


Рис. 3.5. Порівняння середніх очікувань та сприйняття окремих ознак якісної послуги

Незважаючи на цей факт, розбіжності між сприйняттям та очікуванням - так званий бал 5 розриву - не має великого значення (рис. 3.6). Найбільший розрив спостерігається у респондентів у випадку атрибутів надійності, чуйності та впливу навколишнього середовища.

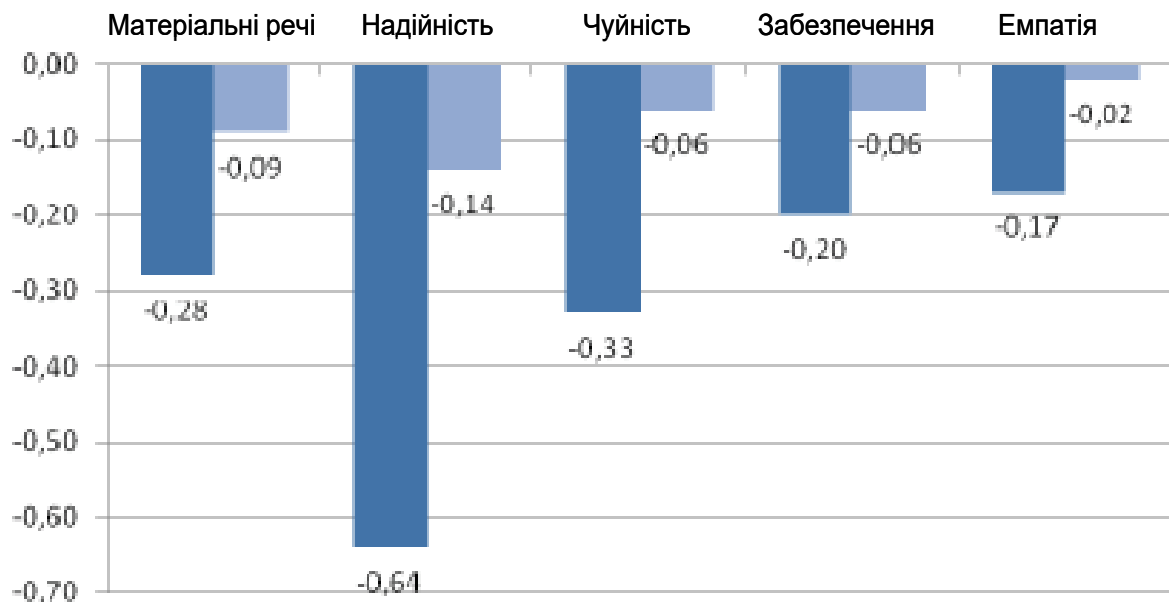


Рис. 3.6. Оцінка Servqual-розриву за окремими атрибутами якості обслуговування

Проаналізувавши остаточні Servqual-показники для окремих пар тверджень більш детально, ми можемо констатувати, що найменше протиріччя простежується у поведінці працівників готелю - гості позитивно оцінюють їхню ввічливість, здатність розуміти конкретні потреби, а також свою поведінку, що викликає довіру гостя готелю. Рекламні та інформаційні матеріали готелю також оцінюються позитивно, як один із елементів, що стосуються відчутного характеру послуги.

З іншого боку, найбільша розбіжність виявляється у готельних зонах, які вважаються нерепрезентативними, враховуючи їхні очікування щодо готельного закладу високої якості. Негативно оцінюється здатність дотримуватись термінів, надавати правильну інформацію та готовність допомогти гостю. Таким чином, готель повинен зосередитися на цих областях, щоб повністю реалізувати очікування гостей та підвищити їхнє задоволення.

За результатами Servqual-оцінки за окремими показниками було обчислено загальний зважений Servqual-показник - для готелю він дорівнює $-0,07$. Ми бачимо, що протиріччя між очікуванням та сприйняттям гостей мінімальне. Тим не менш, підрахунок цього балу матиме набагато більшу важливість у випадку, якщо ми хотіли б порівняти більше закладів розміщення, наприклад, окремих готелів в межах однієї готельної мережі, або вчасно слідкувати за розвитком цього показника.

Потім аналіз першої розбіжності (розрив1) був доданий до аналізу розриву 5 серед гостей готелю; він описує розрив у сприйнятті керівництва. Це означає, що він представляє протиріччя між очікуванням клієнтів та розумінням керівництвом.

Результати аналізу розриву 1 показали, що в рамках всіх вимірів, за винятком атрибуту надійності, очікування гостей готелю перевищують сприйняття керівництвом готелю цих очікувань. Отже, ми можемо підрахувати, що готель може неправильно зрозуміти очікування та вимоги гостей. Так само, як і для гостей готелю, так і для керівництва готелю було виявлено відносне значення щодо індивідуальних ознак якісної послуги. Виявлено, що

керівництво готелю вважає, що гості готелю вважають атрибут надійності та відповідального підходу найважливішим.

Потім дотримання впевненості та співпереживання, а вплив навколишнього середовища посідає останнє місце. Найвизначніша різниця (бал 1 бал = $-0,98$) була виявлена у випадку атрибута, що стосується впливу середовища, який вважається найважливішим для гостей - з іншого боку, керівництво готелю вважає, що це найменше важливий критерій. Цей результат показує можливу проблему, яка може бути вирішена внаслідок меншої задоволеності клієнтів.

Вимірювання протиріччя між розривом 1 щодо відносної важливості показало негативну оцінку за ознаками, що стосуються впливу навколишнього середовища, впевненості та емпатії, що вказує на неправильне сприйняття очікувань гостей готелю з боку керівництва готелю. З іншого боку, позитивна оцінка показує, що гості мають менші очікування, ніж це припускає керівництво готелю. У цих сферах готель може перевершити очікування гостей і таким чином принести їм більш високий рівень задоволення. Загальна оцінка зваженого розриву 1 для всієї групи ознак якісної послуги досягла значення - $0,15$, що вказує на досить низьку розбіжність, і в цілому це не повинно створювати серйозних проблем у сприйнятті очікувань гостей готелю з боку управління готелю.

Найважливішою проблемою, яка виникла під час практичного застосування Servqual-методу, було низьке повернення анкет від гостей готелю. Низьке повернення є загальною проблемою багатьох опитувань, особливо коли опитувальник перевищує загальну стандартну довжину двадцяти питань, однак, якщо набір відповіді, який є достатньо великим, має фундаментальний вплив на репрезентативність опитування. Нарешті, загальний розмір досліджуваного набору становив 80 респондентів, що впливало на репрезентативність опитування та можливості його узагальнення.

Модель Gap може використовуватися для порівняння різних об'єктів розміщення. Це може стосуватися порівняння готельних закладів, що належать

одному власнику, порівняння об'єктів, інтегрованих у одну мережу готелів, або порівняння засобів розміщення того ж рівня сертифікації готелів. Таким чином, модель може стати цікавим додатковим інструментом для прийняття управлінських рішень. За допомогою моделі Gap можна також проаналізувати конкурентоспроможний заклад розміщення та отримати важливу інформацію про його сильні та слабкі сторони.

Готелі зазвичай направляють свої послуги на різні сегменти ринку. Силою моделі Gap можна провести аналіз цільових сегментів, тобто дослідити задоволення цих різних цільових сегментів, порівняти їхні очікування та кінцеві уявлення. Для готелю може бути цікавим порівняти результати на основі географічної сегментації (внутрішні та іноземні гості) або порівняти сегмент корпоративних клієнтів та інших індивідуальних гостей відпочинку. Компанія також може отримати важливу інформацію про різницю в очікуванні та сприйнятті за допомогою демографічної сегментації за ознакою статі, віку, доходу тощо.

Інше можливе використання моделі можливе для кількісного оцінювання внутрішнього задоволення працівників компанії. Усвідомлення їх задоволеності повинно мати таке ж значення для компанії, як і усвідомлення задоволеності зовнішніх клієнтів. Якщо компанія хоче надати якісні послуги та досягти високої задоволеності клієнтів, спочатку вона повинна задовольнити своїх співробітників та вибудувати з ними повноцінні стосунки - тоді це буде позначатися на більш високій лояльності до компанії, до її цінностей і так навіть до самих клієнтів.

Отримані часткові та загальні показники Servqual можуть спростити прийняття рішень не тільки з позиції менеджера чи підприємця, але вони також можуть полегшити процес прийняття рішень клієнтом, якщо це стосується вибору компанії чи придбання послуги чи продукту.

3.3. Напрямки покращення якості обслуговування в готелях

Серед дослідників якості послуг існують різноманітні погляди щодо вдосконалення стандартів надання послуг. Тим не менш, в літературі існує загальна згода про те, що існує взаємозв'язок між задоволеністю та працездатністю працівників і що задоволеність працівників має глибокий вплив на надання послуг [62; 65; 105].

Зокрема, дослідники сфери послуг визнають, що підприємства, які розвивають вмотивованих, свідомих працівників, досягають кращих результатів сервісу, оскільки працівники, які не мають впевненості в послугі, яку їм потрібно надати, не здатні надавати послуги таким чином, що відповідати або перевищувати очікування клієнтів [65; 73]. Таким чином, внутрішні відносини з працівниками прокладають шлях до побудови зовнішніх відносин із клієнтами, що, в свою чергу, призводить до довгострокової прихильності клієнтів до організації [67].

Для обґрунтування рекомендацій щодо покращення якості обслуговування в готелях було залучено провідних фахівців в цій сфері. Під час інтерв'ю респондентам було запропоновано висловити свою думку щодо поточного стану в українському готельному секторі з особливим акцентом на важливості задоволеності працівників для покращення надання послуг.

Тривалість інтерв'ю становила від 40 хвилин до 1 години 45 хвилин. Респонденти висловлювали думку, що ключовим у покращенні якості обслуговування насправді було зосередження уваги на потребах та вимогах працівників готелю, а першим кроком було б вивчити діючу систему оплати праці. Усі респонденти висловили тверду думку щодо цього питання та вважають, що він найбільше впливає на якість послуг та, що ще важливіше, на покращення якості послуг.

Загалом, ці експерти погодилися з тим, що працівники готелів в Україні мають недостатню оплату праці. По мірі проходження інтерв'ю стало зрозуміло, що людський вимір або питання, пов'язані з працівниками, мають

вирішальне значення для покращення поточного надання послуг та майбутнього індустрії гостинності. Це підтвердило важливість аспектів запропонованої моделі удосконалення послуг, що стосується людських ресурсів.

Грошова компенсація розглядалася як одне з найважливіших питань, оскільки експерти вважали, що однією з причин того, що працівники готелів вирішили не продовжувати працювати в галузі, було те, що вони знайшли роботу в інших галузях, які платять вищі зарплати. Один із експертів припустив, що зарплата є одним із найважливіших мотиваторів для того, щоб працівники працювали краще. Один із експертів пояснив, що справедлива система компенсацій має першорядне значення для покращення надання послуг.

Інший експерт пояснив, що остаточним способом поліпшити надання послуг в готельному господарстві України є виплата хороших зарплат працівникам готелів. Він додав, що більшість готельних операторів в Україні не вдається застосувати належну практику управління людськими ресурсами щодо оплати праці. Він також запевнив, що багато висококваліфікованих випускників вирішують не працювати в галузі через низьку оплату праці.

Респонденти також висловили думку, що більшість готельних операторів припускають, що функція працівників готелю полягає в роботі та виконанні завдань, а не в розвитку відносин з гостями, або будь-яке інше важливе завдання, що входить до обов'язків уповноважених працівників. Респонденти вважають, що вони (готельні оператори) вважають, що працівники готелів отримують зарплату, і вони повинні виконувати будь-які покладені на них завдання. Це відповідає думці управління людськими ресурсами, яка розглядає працівників як вклад, який слід використовувати, а не ресурс, який потрібно розвивати.

Один експерт наголосив, що важливо переглянути систему оплати праці працівників готелю не лише для покращення обслуговування, але і для сприяння розвитку навичок, необхідних для підтримки зростаючої туристичної

галузі. Більшість експертів запропонували запровадити мінімальну заробітну плату для працівників готелів у цій галузі. Вони вважають, що встановлення мінімальної заробітної плати усуне низку поточних проблем галузі, таких як плинність працівників. Вони також заявляли, що ця стратегія допоможе галузі покращити якість надання послуг.

Одне питання, яке було порушено як демотивуючий вплив для службовців готелів, полягало в тому, що представники керівництва мають хорошу базову зарплату порівняно з працівниками нижчого рівня. Керівництво також користувалося довгими відпустками та низкою інших переваг, які не доступні працівникам нижчого рівня. Експерти вважали, що це несправедливо, адже працівники готелів нижчого рейтингу є основою галузі та працюють дуже наполегливо.

Один з експертів також вважає, що робоче середовище, включаючи години та умови роботи, є неприйнятним для працівників готелю. Інший респондент висловив думку, що навіть якби працівники готелю отримували хорошу зарплату, вони неодмінно подадуть у відставку, якби отримають кращу пропозицію від іншого готелю. Цей експерт вважав, що серед працівників готелю немає почуття вірності; однак інші респонденти стверджували, що готельні оператори повинні мати хороші стратегії утримання працівників для подолання цієї проблеми. Іншим питанням компенсації, яке вважалось важливим для надання якісної послуги, була конкуренція за використання найкращих талантів для роботи в готельному господарстві. Один із експертів пояснив, що готелі, які мають здатність платити хорошу зарплату, здатні залучити найкращі таланти.

Один із експертів також пояснив, що неконтрольований розвиток готелів негативно впливає на якість надання послуг, а також на рівень зарплати. Цей експерт пояснив, що коли на українському ринку доступно занадто багато номерів у готелях, збільшується потреба у зайнятті більшості працівників. Це створює конкурентоспроможний ринок зайнятості та збільшує зарплати, підвищуючи загальні витрати. Працевлаштування некваліфікованих

працівників розглядалося як рішення, оскільки вони приймають менші зарплати. Таким чином, було сприйнято, що якість надання послуг може поставити під загрозу додавання нових готелів на ринок.

Коментуючи питання щодо мінімальної заробітної плати, більшість експертів погодилися з тим, що її запровадження неминуче, і більшість вважає, що воно має бути здійснено якнайшвидше. Це потрібно зробити, було пояснено, щоб залучити найкращих талантів до роботи в готельному секторі. Деякі експерти вважають, що оскільки основні потреби працівників не були задоволені, вони не можуть надати високоякісне обслуговування.

Переглядаючи розміри запропонованої моделі, один з експертів запевнив, що вдосконалення програм навчання та розвитку, а також перегляд систем прямого та непрямого компенсації є важливим для покращення надання послуг. Він повторив, що щасливі працівники, безумовно, зроблять клієнтів щасливими. Експерт також зазначив, що більшість працівників готелю не задоволені отриманою зарплатою.

Обговорюючи тему навчання та розвитку, а також кар'єрного розвитку працівників готелів, було встановлено, що більшість експертів погодилися з тим, що навчання є критичним фактором покращення надання послуг. Практично всі експерти запевняють, що для того, щоб мати чудовий сервіс, працівникам готелю необхідно пройти навчання, і вони повинні бути забезпечені відповідними інструментами для виконання завдань, пов'язаних із обслуговуванням. Один експерт стверджував, що більшість менеджерів нехтують потребою в навчанні, оскільки багато з них не встигають навчати своїх співробітників. Він також стверджував, що, якщо немає навчання чи недостатньої підготовки, готелі не можуть покращити надання послуг. Один із експертів також запевнив, що програми навчання повинні бути адаптовані до потреб клієнтів. Під цим малося на увазі, що для готельних операторів важливо оснастити своїх працівників сучасними знаннями та навичками, щоб обслуговувати міжнародних гостей, а також навчити працівників працювати з дедалі більшим числом інвалідів та людей похилого віку.

Розвиток кар'єри був ще однією темою в області навчання та розвитку. Більшість експертів погодилися з тим, що кар'єрний розвиток працівників готелів повинен бути добре спланованим, оскільки вони стверджують, що просування в кар'єрі є одним з найбільш мотивуючих факторів для працівників. Ці респонденти запропонували розвиток кар'єрного шляху, щоб мати можливість знижувати коефіцієнт обороту серед працівників готелів в Україні, оскільки стверджувалося, що якщо працівники отримують план кар'єрного розвитку, вони зможуть працювати за планом, розвивати свою майбутню кар'єру та покращити роботу.

При розробці шляхів кар'єри два експерти постулювали, що слід запровадити програму стажування з управління. Така програма дозволить забезпечити працівників готелю адекватним навчанням у різних відділах всередині готелю протягом певного періоду часу. Для подальшого вдосконалення програми працівники готелів повинні мати можливість пройти міжнародне навчання з питань культурної експозиції. Однак було визнано, що цей вид навчання можуть надавати лише Міжнародні готельні мережі.

Виявивши, що людський аспект має вирішальне значення для поліпшення якості обслуговування в українському готельному секторі, наступним кроком було ознайомлення з літературою, щоб визначити відповідні моделі покращення якості, що підкреслювали важливість "людського виміру", та розробити модель, яка б включала ці Параметри, що зосереджувались на залученні, мотивації та утриманні кваліфікованого персоналу, створили середовище, коли співробітників підтримували сервісні системи та інструменти, розроблені для задоволення їхніх потреб та потреб. Огляд літератури виявив ряд моделей покращення якості, які включали ці виміри; однак, лише ті моделі, які були емпірично випробувані, вважали за доцільне включити до запропонованої моделі. На основі аналізу літературних джерел та емпіричних даних (розділи 1-2 дипломної роботи), а також з урахуванням думок та пропозицій експертів було розроблено модель удосконалення якості надання послуг (рис. 3.7).

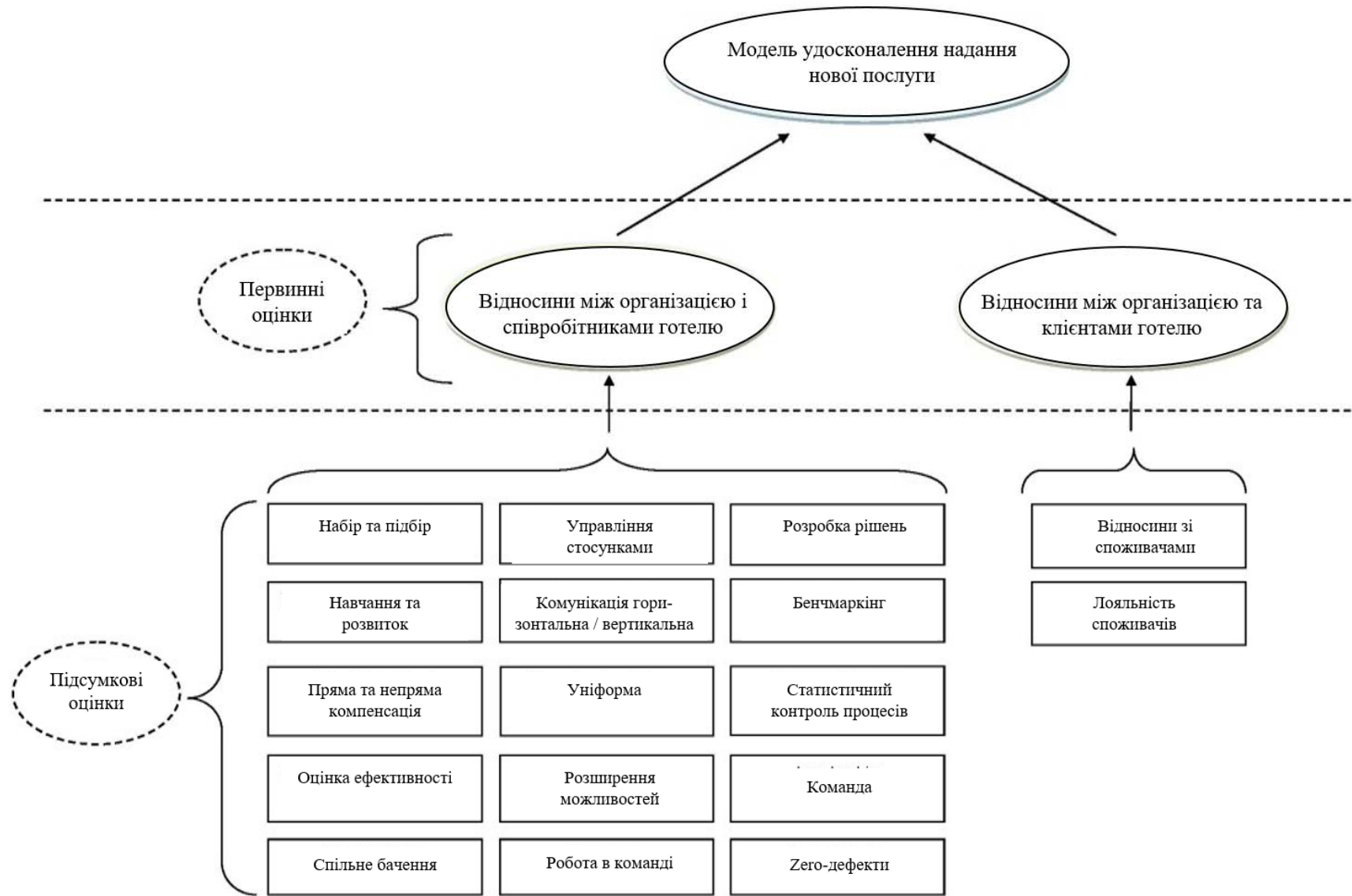


Рис. 3.7. Модель удосконалення якості надання послуг, орієнтована на співробітників

Дослідження виявило найважливіші бар'єри для покращення обслуговування, які необхідно було подолати для покращення надання послуг у вітчизняних готелях. Експерти вважають, що найважливішими питаннями є наймання на роботу, оплата праці, навчання та розвиток, робоче середовище, включаючи потреби та робочий час. Вагомою проблемою також вважається плинність працівників. Зауваження респондентів щодо навчання та розвитку також дозволяють зробити висновок про те, що працівники не мають повноважень у межах своєї поточної ролі, що також впливає на задоволеність працівників та наміри плинності працівників.

Найважливішим, однак, було питання оплати праці працівників, яке суттєво впливає на підбір персоналу, обіг працівників та надання стандартів якості обслуговування. Розроблена модель стосується цих ключових вимірів, включаючи елементи, що підвищують мотивацію, такі як стурбованість керівництвом, спілкування та спільне бачення, а також виміри, що забезпечують відчуття себе (розширення можливостей) та відчуття місця (організаційне вбрання). Таким чином, модель може мати значний позитивний вплив на поліпшення якості обслуговування в готельному секторі України.

Отже, здатність сектора туризму та гостинності зробити вагомий внесок у економічний розвиток України залежатиме від існування енергійного, успішного та вигідного ринку. Для країни для залучення людей в якості відвідувачів необхідна комбінація наявних чотирьох- і п'ятизіркових засобів розміщення у поєднанні з відповідним рівнем обслуговування, що відповідає очікуванням міжнародних мандрівників. Це дослідження свідчить про те, що одне із перешкод на шляху до досягнення цих стандартів може полягати в потенційній невідповідності між попитом та пропозицією.

ВИСНОВКИ

Управління якістю послуг становить собою безперервний процес, який можна складається з набору кількох видів діяльності. Якість послуг у готельному господарстві можна виміряти за очікуванням та сприйняттям клієнтів, коли розбіжність між цими двома ознаками виражається задоволеністю / незадоволенням клієнтів. У дипломній роботі показані можливості та особливості управління якістю обслуговування в готельному господарстві з урахуванням моделі Servqual.

Якість готельно-туристичного продукту в кінцевому рахунку зводиться до якості досвіду клієнтів. Тому методи та прийоми вимірювання якості слід сприймати як гнучкі, динамічні категорії, які повинні адаптуватися до змін вимог, потреб, бажань та очікувань споживачів. Вимірювання якості в туризмі та гостинності повинно бути постійним і осмисленим процесом, орієнтованим на виявлення невідповідності вимогам клієнтів, а також на пошук шляхів їх усунення. Вимірювання якості туристичного та готельного продукту також має профілактичну функцію, враховуючи, що потенційні конфлікти слід прогнозувати та уникати, використовуючи результати попереднього періоду. Враховуючи, що туристичний продукт функціонує як складова численних і різноманітних взаємно обумовлених та пов'язаних між собою матеріальних та нематеріальних компонентів, для вимірювання їх якості використовуються різні методичні процедури. Об'єктивність вимірювання забезпечується за допомогою відповідних моделей, що інтегрують взаємосумісні методології, засновані на ретельно підібраних критеріях та елементах туристичного та готельного продукту та їх позиції у списку пріоритетних потреб клієнтів.

У роботі було проведено визначено взаємозв'язки між TQM, ринковою конкуренцією та роботою відомств у готелях. Ці результати корисні як практикам, так і науковцям, які зацікавлені в наслідках розвитку філософії TQM та культури ринкової орієнтації в готелях та широкій індустрії туризму та гостинності. У дослідженні зроблено висновок, що, по-перше, існує прямий

вплив взаємодії TQM та ринкової конкуренції на нефінансові показники готелю; по-друге, такого впливу на результати фінансових відомств не існує; по-третє, можливий непрямий вплив взаємодії TQM та ринкової конкуренції на фінансові показники, що виражається через фінансові результати. Дослідження стосується загального TQM, а не окремих його вимірів; воно також поширює обмежене дослідження конкуренції на ринку до готельного господарства, визнаючи зовнішній вплив на ефективність практики управління.

Сьогоднішні організації здійснюють свою діяльність у дуже динамічному середовищі. Частиною цього постійно мінливого середовища є також вподобання та смаки споживачів. Оскільки вони змінюються за дуже короткий час, фірми повинні бути в авангарді сигналів, які вони дають ринку. Тверда і стабільна база компанії - це лояльні клієнти, оскільки саме вони забезпечують основну частину доходу, а головне завдання кожної компанії - зробити так, щоб ці клієнти відчували себе особливими всіма можливими засобами, виправдовуючи довіру, яку вони виявляють до неї.

В роботі представлені можливості та особливості використання методу Servqual для управління якістю послуг в готельному господарстві. Метод Servqual виходить із визначення чітких вимірів якості обслуговування: вплив середовища - відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія, він заснований на Gap-аналізі, що в основному виходить із розбіжності між очікуванням та сприйняттям клієнта. Демонстрація практичного застосування Servqual в готельному господарстві також є частиною роботи. Вхідні дані, необхідні для аналізу Gap, були отримані силою первинного опитування за допомогою кількісного дослідження у формі анкетування. За результатами Servqual-бала оцінки показників якості обслуговування було обчислено загальний зважений бал.

Перевага методики Servqual полягає в тому, що в ній можна застосовувати перехресні різні галузі сфери послуг. Перевагою моделі розбіжностей у якості послуг, безперечно, є її широка застосовність, тобто вона може бути використана не тільки для дослідження задоволеності споживачів,

але і для аналізу конкуренції або для аналізу задоволеності цільових сегментів. Її застосування також дає змогу визначити конкретні причини та проблемні сфери, що призводять до невдоволення клієнтів силою суперечностей з боку постачальника послуг. За умови, що воно застосовується періодично, воно може принести динамічний вигляд питань, що стосуються якості послуг, а також задоволеності клієнтів.

РЕФЕРАТ

на дипломну роботу студента

Валежного Вадима Геннадійовича

"Удосконалення управління якістю готельних послуг"

У дипломній роботі розглянуто особливості управління якістю готельних послуг та запропоновано напрямки його покращення.

Якість сьогодні є основним фактором для виживання на ринку, конкурентоспроможності та прибутковості готельних підприємств. Розвиток якості в розвинених економічних країнах показав, що якість - це те, що будується, розвивається та постійно підвищується. Система управління якістю стосується всіх типів організацій, державних чи приватних, великих чи малих, виробництв чи послуг. Система управління якістю повністю орієнтована на ринок, орієнтована на покупця, оскільки процес починається з покупця (що він хоче) і закінчується з покупцем (задоволеним покупцем). Якість означає отримати товари та послуги, які можуть задовольнити потреби гостя. Дуже важливо враховувати потреби гостей, але тоді також дуже важливо розуміти, що потреби та бажання гостей можуть бути покращені завдяки якості надання послуг. Якщо надані послуги і призвели до незадоволення гостя, він негайно поїде в інший готель або змінить своє проживання в іншому готелі, оскільки у них є більш широкі можливості.

Метою даної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю готельних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю готельних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління якістю готельних послуг.

Для реалізації поставленої мети в магістерській дипломній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

визначено особливості та тенденції розвитку сфери послуг;

проаналізовано існуючі підходи до управління якістю в готельній сфері;

вивчено існуючі методичні підходи щодо оцінки якості послуг в готельному господарстві та обґрунтовано можливості їх застосування на готельних підприємствах України;

розроблено методичні та науково-практичні рекомендації щодо покращення управління якістю готельних послуг в індустрії гостинності.

У першому розділі на основі аналізу та узагальнення літературних джерел розглянуто поняття «послуга»; визначені особливості сфери послуг; систематизовані підходи щодо тотального управління якістю; проаналізовано відмінності управління якістю в готельній сфері.

В другому розділі проведено аналіз підходів до управління якістю в готельному господарстві; застосовано науково-методичні підходи щодо управління якістю готельних послуг; визначено можливості оцінки лояльності клієнтів у секторі обслуговування.

В третьому розділі обґрунтовані підходи щодо покращення управління якістю готельних послуг, запропоновано методику управління якістю обслуговування в індустрії гостинності через управління службовими зустрічами; обґрунтовано напрямки впровадження Servqual-методу в готельному господарстві; розглянуто можливості покращення якості обслуговування в готелях.

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 105 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 15 рисунків. Обсяг основного тексту становить 85 сторінок.

«Improving hotel service quality management»

by Valezhniy Vadim Gennadievich

Features of hotel quality management and suggested directions for its improvement are discussed in the thesis.

Quality today is a major factor in the survival of the market, the competitiveness and profitability of hotel businesses. The development of quality in developed economies has shown that quality is something that is being built, developed, and is constantly on the rise. A quality management system applies to all types of organizations, whether public or private, large or small, manufacturing or services. The quality management system is fully market oriented, customer oriented as the process starts with the buyer (what he wants) and ends with the buyer (satisfied customer). Quality means getting products and services that can meet the needs of the guest. It is very important to take into account the needs of the guests, but then it is also very important to understand that the needs and desires of the guests can be improved by the quality of service provided. If the services provided have led to the guest's dissatisfaction, they will immediately go to another hotel or change their accommodation at another hotel as they have more options.

The purpose of this work is to develop scientific and practical recommendations for improving the quality management of hotel services.

The object of the study is the processes of providing and selling hotel services.

The subject of the research is the quality management system of hotel services.

In order to achieve this goal in the master's thesis the following tasks have been set and solved: to determine the features and tendencies of the development of the service sector; analyze existing approaches to quality management in the hotel industry; to study the existing methodological approaches to assessing the quality of services in the hotel industry and to justify the possibilities of their application at the hotel enterprises of Ukraine; to develop methodological and scientific and practical recommendations for improving the quality management of hotel services in the hospitality industry.

The concept of "service" is considered; features of the service sector are defined; approaches to total quality management are systematized; differences in quality management in the hotel industry have been analyzed in the first chapter.

Scientific and methodological approaches to the quality management of hotel services are applied; opportunities for assessing customer loyalty in the service sector are identified; approaches to improve the quality management of hotel services are justified in the second chapter.

Methodology for managing quality of service in the hospitality industry through the management of official meetings is proposed; directions for the implementation of the Servqual method in the hotel industry are justified; the possibilities of improving the quality of service in hotels are examined in the thesis in the third chapter.

The structure and scope of work. Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, list of references with 105 titles. The work contains 10 tables, 15 figures. The volume of the main text is 85 pages.

АНОТАЦІЯ

Валежний Вадим Геннадійович

Удосконалення управління якістю готельних послуг

У роботі розглянуто поняття «послуга»; визначені особливості сфери послуг; систематизовані підходи щодо тотального управління якістю; проаналізовано відмінності управління якістю в готельній сфері; проведено аналіз підходів до управління якістю в готельному господарстві; застосовано науково-методичні підходи щодо управління якістю готельних послуг; визначено можливості оцінки лояльності клієнтів у секторі обслуговування; обґрунтовані підходи щодо покращення управління якістю готельних послуг; запропоновано методика управління якістю обслуговування в індустрії гостинності через управління службовими зустрічами; обґрунтовано напрямки впровадження Servqual-методу в готельному господарстві; розглянуто можливості покращення якості обслуговування в готелях.

Ключові слова: послуга, готельна послуга, готельна сфера, управління якістю, якість готельних послуг.

АННОТАЦИЯ

Валежный Вадим Геннадиевич

Совершенствование управления качеством гостиничных услуг

В работе рассмотрено понятие «услуга»; определены особенности сферы услуг; систематизированы подходы к тотальному управлению качеством; проанализированы отличия управления качеством в гостиничной сфере; проведен анализ подходов к управлению качеством в гостиничном хозяйстве; применены научно-методические подходы к управлению качеством гостиничных услуг; определены возможности оценки лояльности клиентов в секторе обслуживания; обоснованы подходы по улучшению управления качеством гостиничных услуг; предложена методика управления качеством обслуживания в индустрии гостеприимства посредством управления служебными встречами; обоснованы направления внедрения Servqual-метода в гостиничном хозяйстве; рассмотрены возможности улучшения качества обслуживания в гостиницах.

Ключевые слова: услуга, гостиничная услуга, гостиничная сфера, управление качеством, качество гостиничных услуг.

SUMMARY

Valezhniy Vadim Gennadievich

Improving the quality management of hotel services

The concept of "service" is considered; features of the service sector are defined; approaches to total quality management are systematized; differences in quality management in the hotel industry have been analyzed; scientific and methodological approaches to the quality management of hotel services are applied; opportunities for assessing customer loyalty in the service sector are identified; approaches to improve the quality management of hotel services are justified; methodology for managing quality of service in the hospitality industry through the management of official meetings is proposed; directions for the implementation of the Servqual method in the hotel industry are justified; the possibilities of improving the quality of service in hotels are examined in the thesis.

Keywords: service, hotel service, hotel sphere, quality management, quality of hotel services.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Організація туризму» («Організація туристських подорожей»). – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 123 с.
2. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е. А.Балашова. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 176 с.
3. Буйленко В. Ф. Туризм: ученик. – Ростов на Дону : Феникс, 2008. – 416 с.
4. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг: навчальний посібник. – Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2013. – 202 с.
5. Волков Ю. . Технология гостиничного обслуживания / Ю. Ф. Волков. – М. : Феникс, 2013. – 218 с.
6. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник. – Одеса : Атлант, 2014. – 242 с.
7. Горбашко Е. А. Управление качеством: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
8. Грицак Ю. П. Организация самодеятельного туризма: учеб. пособ. для студентов специальности "Туризм". – Х. : Экограф, 2008. – 164 с.
9. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: Учеб. пособ. – М.: Нолидж, 1996. – 312 с.
10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному госпо-дарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 468 с.
11. Дементьева С. В. Отельный менеджмент: Учебное пособие. - Ольборг: Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета, 2011. - 160 с.
12. Дишкантюк О. В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О. В. Дишкантюк // Економіст. – 2016, – №7. – С. 25-28.

13. Дурович А. П. Организация туризма: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2012. - 320 с.
14. Єрмаченко В. Є. Дослідження світового та регіональних туристичних ринків: конспект лекцій / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 239 с.
15. Єрмаченко В. Є. Концептуальні підходи до визначення загроз розвитку туризму в Україні // Проблеми економіки. - 2015. - №1. - С. 282 – 289.
16. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 480 с.
17. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя: Просвіта, 2017. – 240 с.
18. Кабушкин Н. И., Дурович А. П. Организация туризма: учеб. пособ. – М.: Новое знание, 2003. – 125 с.
19. Квартальнов В. А. Теория и практика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 672 с.
20. Квартальнов В. А. Туризм: учебник. – 2-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
21. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посіб. – Чернівці : Книги-XXI, 2008. – 344 с.
22. Коржилов Л. І. Туризм в Україні. Класифікація та види // Ефективна економіка. – 2014. – №9. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3345>
23. Круль Г. Я. Основы гостельной справи: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 368 с.
24. Лансков Д. П. Анализ качества услуг как необходимое условие повышения конкурентоспособности организаций сервиса // Экономические науки. – 2011. – № 1 (74). – С. 138–140.
25. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа: Навчальний посібник. - К.: Київський національний торговельно-економічний

університет; Вінниця: Едельвейс і К, 2015. - 580 с.

26. Липчук В. Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг / В. Липчук, М. Бойко // Вісник КНЕУ. – 2016. – № 4. – С. 51-58.

27. Любіцева О. О. Методика розробки турів: навчальний посібник. – Київ : Альтерпрес, 2003. - 104 с.

28. Мазур В. С. Індустрія гостинності - ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу / В. С. Мазур // Журнал європейської економіки. - 2015. - Т.14. - №3. - С.273-286.

29. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.

30. Мальська М. П. Планування діяльності туристичних підприємств : навч. посіб / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Знання, 2005. – 241 с.

31. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика: навчальний посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. - 424 с.

32. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика, К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.

33. Матвієнко А. Т., Цись В. Г. Технологія та організація туристичної діяльності: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2015. – 120 с.

34. Муїн Г. Б., Змішов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В., Гаца О. О., Максимець К. П., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник / За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н., проф. Дорогунцова С.І. - К.: Ліра-К, 2005. - 520 с.

35. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.

36. Організація туризму : підручник / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покогодна та ін.; за ред. І. М. Писаревського. – Х. : ХНАМГ, 2008. –

541 с.

37. Папп В. В. Роль готельного господарства у розвитку туризму в регіоні / В.В. Папп // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2015. - Вип.2(46). - С.207-212.

38. Похомчикова Е.О. Понятие и структура индустрии гостеприимства / Вестник Кемеровского государственного университета, 2014 № 4 (60) – Т.3. – С. 266-274.

39. Рекреаційні комплекси світу / Єрмаченко В. Є., Зима О. Г., Дехтяр Н. А., Алдошина М. В. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 321 с.

40. Ринки туристичних послуг: стан та тенденції розвитку: Монографія. За заг. ред. професора В. Г. Герасименка. - Одеса: Астропринт, 2013. - 335 с.

41. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 408 с.

42. Скибінський С. В., Іванова Л. О., Моргун О. Ф. Маркетинг готельних послуг. - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2000 - 246 с.

43. Скобкин С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие. – М.: Магистр, 2009. – 284 с.

44. Смирнов С.А. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия 5: Экономика. – 2008. – Вып. 4. – С. 136–140.

45. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: Підручник. – К.: Альтерпрес, 2009. – 447 с.

46. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні: Навчальний посібник. - К.: «Музична Україна, 2002. - 256 с.

47. Стрижак О. О., Алдошина М. В. Проектування бізнес-процесів туристичного підприємства // Бізнес-Інформ. – 2019. – №3. – С. 170-175.

48. Сущенко О. А. Теоретико-методологічні засади управління рекреаційно-туристичною діяльністю підприємств // Методологія та практика сталого розвитку туризму: монографія / за заг. ред. Черниш. -

Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2018. - С. 108-118.

49. Топольник В. Г., Бутова А. П., Кощавка І. В. та ін. Кількісна оцінка якості готельного продукту: Монографія / Під ред. д.т.н., проф. Топольник В. Г. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. - 208 с.

50. Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку: монографія / [під ред. М.О. Кизима, В.Є. Єрмаченка]. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 471 с.

51. Умнов А.М. Качество обслуживания: философия «черного ящика» / А.М. Умнов // Отель. – 2015. – № 5. – С. 35–50.

52. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство // Дж. Р. Уокер: пер. с англ. [В.Н. Егорова]. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 735 с.

53. Управління регіональним розвитком туризму: навчальний посібник / За ред. В. Ф. Семенова; Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса: Одес. держ. екон. ун-т, 2011. - 225 с.

54. Ушаков Д. С. Прикладной туроперейтинг / Д. С. Ушаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИКЦ "МарТ", Ростов н/Д : Изд. центр "МарТ", 2006. – 448 с.

55. Ушаков Д. С. Экономика туристической отрасли. – Ростов н/Д: Издательский центр МарТ; Феникс, 2010. – 446 с.

56. Федорченко В. К. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг / В. К. Федорченко, І. М. Мініч. – К.: КУТЕП, 2009. – 78 с.

57. Федорченко В. К., Пазенок В. С., Кручек О. А., Дьорова Т. А., Любіцева О. О. та ін. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму: Монографія. - К.: ВЦ «Академія», 2013. - 368 с.

58. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – К : Атіка, 2006. – 264 с.

59. Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник. - М.: Юркнига, 2005. - 448 с.

60. Энциклопедия туризма / под ред. В. А. Квартальнова, И. В. Зорина. –

М.: Финансы и статистика, 2001. – 364 с.

61. Arasli H. Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis // Total Quality Management. – 2002. - №13 (3). – 347–364 pp.

62. Arnett B. D., Laverie A. D., McLane C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2002. - № 43/2. – 87-98 pp.

63. Baldacchino G. Total quality management in a luxury hotel: A critique of practice // International Journal of Hospitality Management. – 1995. - № 14 (1). - 67-78 pp.

64. Banker R. D., Lee S-Y., Potter G., Srinivasan D. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation // Academy of Management Journal. – 1996. - № 39(4). - 920–948 pp.

65. Berry L. L. The Employee as Customer // Journal of Retail Banking. – 1981. - № 3. - 25-8 pp.

66. Berry L. L., Parasurman A. Marketing Services: Competing Through Quality, New York: The Free Press, 1991. – 412 p.

67. Bowen J. Shoemaker S. Loyalty: a Strategic Commitment // Cornell and Restaurant and Administration Quarterly. – 2003. - № 44/5. - 31-46 pp.

68. Chacko H., Davidson M. C. G., Green Y. The “big easy or the hard ask”: A case study of service quality in new Orleans hotels // Journal of Hospitality and Leisure Marketing. -2005. - № 13(3/4). - 183–205 pp.

69. Claver E., Tarí J. J., Pereira J. (Does quality impact on hotel performance // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2006. - №18(4). - 350–358 pp.

70. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations // Journal of Marketing. – 1994. - № 58(4). - 37–52 pp.

71. Fesko J. The importance of Hospitality, 2013. URL: <http://www.genevaopc.org/articles/theology/33-the-importance-of-hospitality.html>

72. Grönroos C. Service management and marketing: A customer

relationship management approach, 2nd ed, Wiley, Chichester, 2000. – 192 p.

73. Grönroos C. Strategic Management and Marketing in the Service Sector: Developing customer Conscious Employees at Every Level // Journal of Business Research.- 1983. - № 20. - 63-70.

74. Hill T. P. On goods and services // Review of Income and Wealth. – 1977. - Vol. 23. - № 4. – 315-328 pp.

75. Hill T. P., McGibbon J. Growth of sector real product: Measures and methods in selected OECD countries // Review of Income and Wealth. – 1966. - Vol. 12. - № 1. – 35-55 pp.

76. Hogan J. Defining Hospitality, 2008. [Electronic recourse]. - URL: <http://www.4hoteliers.com/features/article/3354>

77. Hudson S. Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective, Minnesota USA: SAGE, 2008. - 488 p.

78. Kano N. Guide to TQM in Service Industries. Tokio: Asian Productivity, 2001. - 260 p.

79. Khandwalla P. The effects of different types of competition on the use of management control // Journal of Accounting Research. – 1972. - №10(2). - 275–285 pp.

80. Kosar L. Hotelijerstvo – teorija i praksa, Viša Hotelijerska škola, Beograd 2002.

81. Krizek F. Moderní hotelový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. - 195 p.

82. Morrison A. Marketing pohostinství a cestovního ruchu. 1. ed. Praha: Victoria Publishing, 1995. - 523 p.

83. Nair A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: Implications for quality management theory development // Journal of Operations Management. - 2006. - №24(6). - 948–975 pp.

84. Nenadal J. Měření v systémech managementu jakosti. 2nd suppl. ed. Praha: Management Press, 2004. - 336 p.

85. Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Prespective on the Customer //

International Journal of Service Industry Management. – 1997. – Vol. 21.

86. Parasuraman A., Berry L. L., Zeithaml V. A. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research // Journal of Marketing. – 1985. - № 49. - 41-50 pp.

87. Porter M. E. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1999.

88. Rao A., Carr I. P., Dambolena I., Kopp R. J., Martin, J., Rafii F., Schlesinger P. F. Total quality management: A cross functional perspective. New York: John Wiley and Sons, 1996.

89. Ryglova K. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. 1. ed. Praha: Grada Publishing, 2011. - 213 p.

90. Schonberger R. J. Total quality management cuts a wide swath: through manufacturing and beyond // Organizational Dynamics, 1992. - № 20 (4). - 16–28 pp.

91. Sila I., Ebrahimpour M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000 // International Journal of Quality and Reliability Management, 2002. - № 19(7). - 902–970 pp.

92. Smet T.. The definitions of Hospitality&Tourism in relation to economic Studies Sector, 2003 [Electronic recourse]. - URL: <http://www.youscribe.com/catalogue/tous/ressources-professionnelles/gestion-et-management/the-different-definitions-of-hospitality-and-tourism-and-how-they-540171>

93. Stryzhak O. Assessment of the relationship between the tourism sector development and other sectors of economy // Economics of Development (Економіка розвитку). – 2019. – Vol. 2. – 10-18 pp.

94. Sundaram D., Webster C. The role of nonverbal communication in service encounters // Journal of Services Marketing. – 2000. - № 14. - 378-391 pp.

95. Sushchenko O. Economics of aerospace tourism: peculiarities and prospects of marketing for potential space tourism companies / O. Sushchenko, M. Ekouaghe // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. - Випуск 20. Ч. 3. – С. 78-84.

96. Sushchenko O. Management technologies of ensuring environmental

protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva // SHS Web Conf. Volume 61, 01026 (2019). – 11 p.

97. Sushchenko O. The territory recreation ensuring management system / O. Sushchenko, I. Trunina, G. Likhonosova // Proceedings of the Faculty of Economics of Matej Bel University in Banska Bystrica. Volume 1. Economic Theory and Practice. Banska Bystrica: Belianum, 2018. - 635-647 pp.

98. Swarbrook J., Horner S. Consumer Behavior in tourism. 2nd ed. Butterworth- Heinemann: Amsterdam, 2007. - 428 p.

99. Tata J., Prasad S., Thorn R. The influence of organizational structure on the effectiveness of TQM programs // Journal of Managerial Issues. – 1999. - № 11(4). - 440– 453 pp.

100. UN SNA. System of National Accounts, United Nations, New York. 1993.

101. Unesco-Nigeriatve. The importance of Hospitality industry in the economy, 2010 [Electronic recourse]. - URL: <http://unesco-nigeriatve.org/teaching%20materials/hm/hospitality%20management/semester3/HTM%20236%20HOSPITALITY%20MANAGEMENT/week2.html>.

102. Vastikova M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1 ed. Praha: Grada Publishing, 2008. - 232 p.

103. Wilkins H., Merrilees B., Herington C. Towards an understanding of total service quality in hotels // International Journal of Hospitality Management. - 2007. - 26(4), 840–853.

104. Zeithaml V. A., Bitner M. J. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill, 2000. - 317 p.

105. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. Delivering Quality Service. New York: The Free Press, 1990. - 226 p.